

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
CENTRO SÓCIO-ECONÔMICO
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS DA ADMINISTRAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

SIMONE MACHADO MORETTO CESCONETTO

EDUCAÇÃO CORPORATIVA:
o contexto do Departamento de Treinamento & Desenvolvimento na
Empresa Alfa

FLORIANÓPOLIS
2011

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
CENTRO SÓCIO-ECONÔMICO
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS DA ADMINISTRAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

SIMONE MACHADO MORETTO CESCONETTO

EDUCAÇÃO CORPORATIVA:
o contexto do Departamento de Treinamento & Desenvolvimento na
Empresa Alfa.

Dissertação submetida ao Curso de Pós
Graduação em Administração da Universidade
Federal de Santa Catarina para a obtenção do
Grau de Mestre em Administração.
Orientador: Prof. Dr. João Benjamim da Cruz
Júnior.

FLORIANÓPOLIS
2011

Catálogo na fonte pela Biblioteca Universitária
da
Universidade Federal de Santa Catarina

C421e Cesconetto, Simone Machado Moretto
Educação Corporativa [dissertação] : o contexto do
Departamento de Treinamento & Desenvolvimento da Empresa
Alfa / Simone Machado Moretto Cesconetto ; orientador, João
Benjamin da Cruz Júnior. - Florianópolis, SC, 2011.
1 v.: grafs., tabs.

Dissertação (mestrado) - Universidade Federal de Santa
Catarina, Centro Sócio-Econômico. Programa de Pós-Graduação
em Administração.

Inclui referências

1. Administração. 2. Metas. 3. Desenvolvimento gerencial.
4. Educação corporativa. I. Cruz Júnior, João Benjamim da.
II. Universidade Federal de Santa Catarina. Programa de Pós-
Graduação em Administração. III. Título.

CDU 65

SIMONE MACHADO MORETTO CESCONETTO

**EDUCAÇÃO CORPORATIVA:
o contexto do Departamento de Treinamento & Desenvolvimento na
Empresa Alfa.**

Esta dissertação foi julgada adequada para a obtenção do Título de Mestre em Administração e aprovada em sua forma final pelo Curso de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal de Santa Catarina.
Florianópolis, 04 de abril de 2011.

Prof. Maurício Serva, Dr.
Coordenador do Curso

Banca Examinadora:

Prof. João Benjamim da Cruz Júnior, Dr. – Orientador
Universidade Federal de Santa Catarina

Prof. Dante Girardi, Dr. – CSE
Universidade Federal de Santa Catarina

Prof. Mário César Barreto Moraes, Dr. – ESAG
Universidade Estadual de Santa Catarina

AGRADECIMENTOS

Concluir esta etapa e realizar este trabalho dependeu do envolvimento e incentivo de várias pessoas. É por esta razão que agradeço a todos os envolvidos e àqueles que não tiveram participação direta, para a realização deste sonho.

Agradeço ao professor João Benjamim da Cruz Júnior, pela atenção, paciência, excelente orientação e por ter dado a mim, liberdade para criar e pesquisar, estimulando a curiosidade e despertando ainda maior interesse no tema estudado.

Ao meu marido, pelo apoio sempre concedido e aceitar as minhas escolhas.

Ao meu pai e professor, pelo estímulo, por mostrar sempre o certo e o errado, indicando o melhor caminho a ser seguido e pelo amor incondicional. À minha mãe, pelo amor mais puro e carinhoso que conheço. Meus sobrinhos amados, responsáveis por horas de descontração e por mostrarem constantemente que podemos ser felizes com coisas simples. Meu irmão, e minha cunhada, responsáveis por trazerem ao mundo e a nossa família, os dois pequenos e amados. Aos meus avôs, por acreditarem incondicionalmente, sempre em mim.

Aos meus amigos, que acompanharam minhas angústias, dúvidas e dividiram comigo os mais diversos momentos desta caminhada.

Aos colegas do Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal de Santa Catarina e às amizades que construí.

Aos professores do Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal de Santa Catarina pela construção do conhecimento em suas disciplinas, com também críticas ao tema desta pesquisa, que foram importantes para a construção deste trabalho.

À Universidade Federal de Santa Catarina e ao Programa de Pós-Graduação em Administração, que me proporcionaram a oportunidade de crescimento tanto no âmbito profissional quanto pessoal.

E por fim, agradeço sinceramente a todos que de uma forma ou de outra fizeram parte da construção deste trabalho e concretização desta etapa.

CESCONETTO, Simone Machado Moretto. **EDUCAÇÃO CORPORATIVA**: o contexto do Departamento de Treinamento & Desenvolvimento na Empresa Alfa. 2011. 245f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2011.

RESUMO

É inegável a importância da educação quando amplamente difundida, como uma possível solução para inúmeras dificuldades encontradas em qualquer país. E com relação às organizações, a educação, apresenta o mesmo grau de importância, se não maior, quando se trata da formação do quadro funcional das empresas. No entanto, diferente da realidade social atual, inúmeras organizações estão adotando o modelo de gestão baseado na educação, de forma continuada, para despontar-se competitivamente perante dos seus concorrentes. O presente trabalho teve como foco de estudo a avaliação e a contribuição do Programa de Educação Corporativa, para o alcance dos objetivos na Empresa Alfa, na percepção de gerentes e não gerentes. A organização estudada é referência em desenvolvimento tecnológico e no produto que oferece motores elétricos, tintas, soluções aos clientes, dentre outros. Para os fins a que se propõe esta pesquisa, caracteriza-se então como descritiva. Com relação aos procedimentos técnicos utilizados, utilizou-se a pesquisa bibliográfica, documental, experimental, ex-post facto, levantamento e estudo de caso. Nesse sentido, o presente estudo caracteriza-se como estudo de caso, pois, embora não se possa generalizar o resultado atingido com o mesmo, ele possibilita um profundo conhecimento em relação a uma realidade específica. Tal característica está presente, visto que o estudo aprofunda-se na realidade de um caso em particular, com o intuito de obter informações pertinentes que permitam a compreensão e avaliação do programa de Educação Corporativa na Empresa Alfa. A pesquisa é de natureza quantitativa, o que significa traduzir em números opiniões e informações para classificá-las e analisá-las. No entanto, o cruzamento das informações e a análise dos dados, caracterizam-se como de natureza qualitativa. No desenvolvimento da pesquisa, a coleta de dados foi realizada entrevistas estruturadas para o corpo gerencial e a aplicação de questionários fechados para os demais chefes integrantes dos cursos de desenvolvimento gerencial, que é oferecido a aquele que ocupa cargo de chefia ou ocupará. O questionário aplicado foi desenvolvido e adaptado a partir do estudo de Terra (2000). Logo, para as quatro dimensões pesquisadas, obteve-se a seguinte média: Dimensão Administrativa 3,83; Dimensão Cultural 4,10; Dimensão Sociopsicológica 3,87; e Dimensão Científica/Tecnológica 3,75. A partir do detalhamento de

cada uma dessas dimensões, analisou-se uma série de itens relacionados ao desenvolvimento humano dentro da empresa estudada. Com isso foi possível observar, que as práticas ainda são bastantes características da tradicional gestão de Treinamento & Desenvolvimento. Porém, com indícios de evolução para a Educação Corporativa.

Palavras-chave: Metas Organizacionais. Desenvolvimento Gerencial. Treinamento & Desenvolvimento. Educação Corporativa.

CESCONETTO, Simone Machado Moretto. **CORPORATE EDUCATION**: the context of the Department of Training & Development at Alfa Company. 2011. 245p. Thesis (Master in Management) – Program of Post-Graduation in Management, Federal University of Santa Catarina, Florianópolis, 2011.

ABSTRACT

There is no denying the importance of education as widely as a possible solution to many problems encountered in any country. And with respect to organizations, education is equally important, if not greater, when it comes to training the workforce of the companies. However, unlike the present social reality, many organizations are adopting the model-based management education, and continue to be competitively before dawn from their competitors. This paper focuses on the evaluation study and the contribution of Corporate Education Program, to achieve the goals in Alpha Company, the perception of managers and non managers. The organization studied is a benchmark in technological development and product offers electric motors, paints, customer solutions, among others. For the purposes for which this research is proposed, then characterized as descriptive. With respect to technical procedures used, we used the research literature, documentary, experimental, ex post facto, survey and case study. Accordingly, the present study is characterized as a case study because, although we can not generalize the results achieved with the same, it provides a deep knowledge in relation to a specific reality. Such a feature is present, since the study delves into the reality of a particular case, in order to obtain relevant information enabling the understanding and evaluation of Corporate Education in Alpha Company. The research is quantitative, which means in figures reviews and information to classify them and analyze them. However, the intersection of information and data analysis, characterized as qualitative. During the research, data collection was carried out structured interviews for managerial staff and the application of questionnaires to other members of the heads of management development courses, which is offered to the person who occupies or will occupy positions of leadership. The questionnaire was developed and adapted from the study of Terra (2000). Therefore, for the four dimensions studied, we obtained the following average: 3.83 Administrative Dimension; Cultural Dimension 4.10, 3.87 sociopsychological dimension, and Dimension Scientific/Technological 3.75. From the details of each of these dimensions, we analyzed a series of items related to human development within the company studied. It was then possible to observe that the practices are still

quite traditional management characteristics of Training & Development. However, with evidence of evolution for Corporate Education

Key-words: Organizational Targets. Management Development. Training & Development. Corporate Education.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: O modelo de Lawrence e Lorsch e os paradoxos organizacionais.	51
Figura 2: Dimensões do conhecimento organizacional	57
Figura 3: Processo linear de aprendizagem.....	63
Figura 4: As três dimensões da competência.	68
Figura 5: Estratos de treinamento, desenvolvimento de pessoal e desenvolvimento organizacional.....	72
Figura 6: Áreas que necessitam de objetivos	87
Figura 7: Organograma do departamento de Treinamento	97

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Média dos resultados das quatro dimensões analisadas.....	101
Gráfico 2: Média dos indicadores da Dimensão Administrativa.	103
Gráfico 3: Média dos indicadores da Dimensão Cultural.	140
Gráfico 4: Média dos indicadores da Dimensão Sociopsicológica	152
Gráfico 5: Média dos indicadores da Dimensão Científica/Tecnológica..	167

LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Descrição das Abordagens Prescritivas e Normativas	41
Quadro 2: Descrição das Abordagens Explicativas e Descritivas.....	42
Quadro 3: Fatores higiênicos e motivacionais de Herzberg.....	49
Quadro 4: Diferentes definições para a Gestão do Conhecimento em organizações.	57
Quadro 5: Culturas que estimulam e inibem o conhecimento.	60
Quadro 9: Dimensões da Gestão do Conhecimento.....	65
Quadro 6: Estratégia Tradicional e Competitiva na área de Treinamento & Desenvolvimento	82
Quadro 7: Mudança de paradigma do Treinamento frente à Universidade Corporativa	83
Quadro 8: Cinco categorias de objetivos organizacionais.	86

LISTA DE TABELAS

Tabela 1: Gênero dos pesquisados.....	99
Tabela 2: Faixa etária dos pesquisados.....	100
Tabela 3: Grau de escolaridade dos pesquisados.....	100
Tabela 4: Tempo de serviço na empresa, dos pesquisados.....	100
Tabela 5: Tempo de atuação dos pesquisados em cargos de chefia.....	101
Tabela 6: Média dos indicadores da Dimensão Administrativa.....	102
Tabela 7: Resultados obtidos no primeiro bloco – Dimensão Administrativa.	104
Tabela 8: Resultados obtidos na questão 1.1	105
Tabela 9: Resultados obtidos na questão 1.2	106
Tabela 10: Resultados obtidos na questão 1.3	107
Tabela 11: Resultados obtidos na questão 1.4	108
Tabela 12: Resultados obtidos na questão 1.5	109
Tabela 13: Resultados obtidos na questão 1.6	110
Tabela 14: Resultados obtidos no segundo bloco – Dimensão Administrativa.	112
Tabela 15: Resultados obtidos na questão 2.1	113
Tabela 16: Resultados obtidos na questão 2.2	114
Tabela 17: Resultados obtidos na questão 2.3	115
Tabela 18: Resultados obtidos na questão 2.4	115
Tabela 19: Resultados obtidos na questão 2.5	116
Tabela 20: Resultados obtidos na questão 2.6	117
Tabela 22: Resultados obtidos na questão 3.1	120
Tabela 23: Resultados obtidos na questão 3.2	122
Tabela 24: Resultados obtidos na questão 3.3	123
Tabela 25: Resultados obtidos na questão 3.4	124
Tabela 26: Resultados obtidos na questão 3.5	125
Tabela 27: Resultados obtidos na questão 3.6	126
Tabela 28: Resultados obtidos na questão 3.7	126
Tabela 29: Resultados obtidos na questão 3.8	127
Tabela 30: Resultados obtidos na questão 3.9	128
Tabela 31: Resultados obtidos na questão 3.10	129
Tabela 32: Resultados obtidos no quarto bloco – Dimensão Administrativa.	130
Tabela 33: Resultados obtidos na questão 4.1	131
Tabela 34: Resultados obtidos na questão 4.2	132
Tabela 35: Resultados obtidos na questão 4.3	133
Tabela 36: Resultados obtidos na questão 4.4	134
Tabela 37: Resultados obtidos no quinto bloco – Dimensão Administrativa.	135
Tabela 38: Resultados obtidos na questão 5.1	136
Tabela 39: Resultados obtidos na questão 5.2	137
Tabela 40: Resultados obtidos na questão 5.3	138

Tabela 41: Resultados obtidos na questão 5.4.....	138
Tabela 42: Média dos indicadores da Dimensão Cultural.	139
Tabela 43: Resultados obtidos no sexto bloco – Dimensão Cultural.	141
Tabela 44: Resultados obtidos na questão 6.1.....	142
Tabela 45: Resultados obtidos na questão 6.2.....	143
Tabela 46: Resultados obtidos na questão 6.3.....	144
Tabela 47: Resultados obtidos na questão 6.4.....	144
Tabela 48: Resultados obtidos na questão 6.5.....	145
Tabela 49: Resultados obtidos na questão 6.6.....	146
Tabela 50: Resultados obtidos na questão 6.7.....	147
Tabela 51: Resultados obtidos na questão 6.8.....	148
Tabela 52: Resultados obtidos na questão 6.9.....	149
Tabela 53: Resultados obtidos na questão 6.10.....	150
Tabela 54: Média dos indicadores da Dimensão Sociopsicológica.....	151
Tabela 55: Resultados obtidos no sétimo bloco – Dimensão Sociopsicológica.	153
Tabela 56: Resultados obtidos na questão 7.1.....	154
Tabela 57: Resultados obtidos na questão 7.2.....	155
Tabela 58: Resultados obtidos na questão 7.3.....	156
Tabela 59: Resultados obtidos na questão 7.4.....	157
Tabela 60: Resultados obtidos na questão 7.5.....	158
Tabela 61: Resultados obtidos na questão 7.6.....	159
Tabela 62: Resultados obtidos na questão 7.7.....	160
Tabela 63: Resultados obtidos no oitavo bloco – Dimensão Sociopsicológica.	161
Tabela 64: Resultados obtidos na questão 8.1.....	162
Tabela 65: Resultados obtidos na questão 8.2.....	163
Tabela 66: Resultados obtidos na questão 8.3.....	164
Tabela 67: Resultados obtidos na questão 8.4.....	165
Tabela 68: Média dos indicadores da Dimensão Científica/Tecnológica..	166
Tabela 69: Resultados obtidos no bloco nove – Dimensão Científica/Tecnológica.	169
Tabela 70: Resultados obtidos na questão 9.1.....	170
Tabela 71: Resultados obtidos na questão 9.2.....	171
Tabela 72: Resultados obtidos na questão 9.3.....	172
Tabela 73: Resultados obtidos na questão 9.4.....	173
Tabela 74: Resultados obtidos na questão 9.5.....	173
Tabela 75: Resultados obtidos na questão 9.6.....	174
Tabela 76: Resultados obtidos no décimo bloco – Dimensão Científica/Tecnológica.	176
Tabela 77: Resultados obtidos na questão 10.1.....	177
Tabela 78: Resultados obtidos na questão 10.2.....	178
Tabela 79: Resultados obtidos na questão 10.3.....	179

Tabela 80: Resultados obtidos na questão 10.4	180
Tabela 81: Resultados obtidos na questão 10.5	180
Tabela 82: Resultados obtidos no décimo primeiro bloco – Dimensão Científica/Tecnológica.....	182
Tabela 83: Resultados obtidos na questão 11.1	183
Tabela 84: Resultados obtidos na questão 11.2	184
Tabela 85: Resultados obtidos na questão 11.3	185
Tabela 86: Resultados obtidos na questão 11.4	186
Tabela 87: Resultados obtidos na questão 11.5	187
Tabela 88: Resultados obtidos na questão 11.6	188
Tabela 89: Resultados obtidos décimo segundo bloco – Dimensão Científica/Tecnológica.....	189
Tabela 90: Resultados obtidos na questão 12.1	190
Tabela 91: Resultados obtidos na questão 12.2	191
Tabela 92: Resultados obtidos na questão 12.3	191
Tabela 93: Resultados obtidos na questão 12.4	192
Tabela 94: Resultados obtidos na questão 12.5	193

Sumário

1 INTRODUÇÃO.....	33
1.2 CONTEXTUALIZAÇÃO E APRESENTAÇÃO DO PROBLEMA DE PESQUISA.....	33
1.2 OBJETIVOS.....	37
1.2.1 Objetivo Geral.....	37
1.2.2 Objetivos Específicos.....	37
1.3 JUSTIFICATIVA.....	37
1.4 ESTRUTURA DO TRABALHO.....	38
2 REFERENCIAL TEÓRICO.....	39
2.1 CIÊNCIA DA ADMINISTRAÇÃO.....	39
2.1.1 Teoria Clássica.....	43
2.1.2 Teoria das Relações Humanas.....	45
2.1.3 Abordagem Neoclássica.....	46
2.1.4 Teoria da Burocracia.....	47
2.1.5 Teoria Estruturalista.....	48
2.1.6 Teoria Comportamental.....	49
2.1.7 Teoria dos Sistemas.....	50
2.1.7 Teoria da Contingência.....	51
2.2 AS ORGANIZAÇÕES NO MUNDO CONTEMPORÂNEO.....	52
2.3 GESTÃO DO CONHECIMENTO.....	55
2.3.1 Aprendizagem: a essência do desenvolvimento.....	60
2.3.2 Práticas Associadas a Gestão do Conhecimento.....	64
2.4 GESTÃO POR COMPETÊNCIAS.....	65
2.4.1 Competências Individuais, Coletivas e Organizacionais.....	66
2.5 PERSPECTIVA SOBRE EDUCAÇÃO CORPORATIVA.....	69
2.5.1 Distinção entre Educação Corporativa e Treinamento e Desenvolvimento.....	71
2.5.2 Abordagem histórica do Treinamento & Desenvolvimento.....	73
2.5.3 Aspectos positivos do Treinamento & Desenvolvimento (T&D).....	74
2.5.4 Aspectos negativos do Treinamento & Desenvolvimento (T&D).....	76
2.5.5 A Gestão de Educação Corporativa.....	77
2.5.6 Resgate histórico da Educação Corporativa.....	79
2.5.7 Vantagens da Educação Corporativa.....	80
2.5.8 Treinamento & Desenvolvimento (T&D) com Educação Corporativa.....	81
2.6 A COMPREENSÃO DOS OBJETIVOS DA EDUCAÇÃO CORPORATIVA.....	84
3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	89
3.1 CARACTERIZAÇÃO E TIPO DE ESTUDO.....	89
3.2 POPULAÇÃO E AMOSTRA DA PESQUISA.....	91
3.3 COLETA DOS DADOS.....	91

3.4 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS	93
3.5 LIMITAÇÕES DA PESQUISA	93
4 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA	95
4.2 DESCRIÇÃO DO DEPARTAMENTO DE TREINAMENTOS...	96
5 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS	99
5.1 DESCRIÇÃO DOS PESQUISADOS: PARTICIPANTES DOS CURSOS DE FORMAÇÃO DE CHEFIA DA EMPRESA ALFA	99
5.2 RESULTADOS GERAIS DAS QUATRO DIMENSÕES ANALISADAS.	101
5.2.1 Dimensão Administrativa.....	102
Bloco 1: Objetivos do Treinamento & Desenvolvimento (T&D)	104
Questão 1.1: Eu conheço os objetivos do T&D.....	105
Questão 1.2: Os objetivos do T&D são claros e de fácil entendimento.	106
Questão 1.3: Os treinandos participam do processo de definição dos objetivos do T&D.	107
Questão 1.4: O foco dos treinamentos diz respeito ao aspecto técnico.	108
Questão 1.5: O foco dos treinamentos diz respeito ao aspecto comportamental.	109
Questão 1.6: O foco dos treinamentos diz respeito aos aspectos técnico e comportamental.....	110
Bloco 2: Contribuição e/ou interferência do T&D para o alcance dos objetivos da empresa.....	112
Questão 2.1: Eu percebo que os treinamentos oferecidos estão diretamente relacionados aos objetivos organizacionais.....	113
Questão 2.2: O T&D é fundamental para o bom desempenho das atividades dos colaboradores.	114
Questão 2.3: Meu superior explica para mim qual a contribuição do T&D para o alcance dos objetivos da empresa.....	115
Questão 2.4: Os objetivos do T&D são convergentes com os objetivos da empresa.	115
Questão 2.5: O T&D me faz crescer e mudar com o intuito de melhorar meu desempenho profissional.	116
Questão 2.6: O T&D me faz crescer e mudar, com o intuito de melhorar meu desempenho para a minha vida pessoal.....	117
Bloco 3: Gestão de T&D.....	119
Questão 3.1: A gestão do T&D preocupa-se com a alavancagem de competências organizacionais e individuais.....	120
Questão 3.2:A coordenação das ações do T&D determina o sucesso dos cursos.	122
Questão 3.4: Eu percebo que a missão, a visão e os valores da empresa são levados em conta nas decisões da equipe de gestão do T&D.....	124
Questão 3.5: Há regras e procedimentos para o trabalho dos treinandos. .	125

Questão 3.6: Eu conheço as regras e procedimentos determinados na participação dos treinamentos.....	126
Questão 3.7: Meu superior explica para mim as decisões dos gestores de T&D.	126
Questão 3.8: Percebo que há honestidade, comprometimento e ética nas decisões tomadas pela coordenação de T&D.....	127
Questão 3.9: Percebo que há respeito e lealdade nas decisões tomadas pela coordenação de T&D.	128
Questão 3.10: Há influência política nas decisões tomadas pelos gestores de T&D.....	129
Bloco 4: Contribuição do T&D para o desenvolvimento de competências do indivíduo, do grupo e da organização.	130
Questão 4.1: Os treinamentos proporcionam aprendizagem baseada na prática dos negócios da empresa.	131
Questão 4.2: O T&D desenvolve a minha capacidade de enfrentar situações inusitadas que requerem, na maioria das vezes, o trabalho coletivo em pequenas equipes ou em unidades organizacionais maiores.....	132
Questão 4.3: O T&D me faz perceber a crescente interdependência dos seres humanos, buscando conhecer o outro, sua história, tradição e cultura e aceitando a diversidade humana dentro e fora da empresa.	133
Questão 4.4: O T&D me estimula a desenvolver a autonomia e capacidade de julgar, bem como fortalecer a responsabilidade pelo meu próprio desenvolvimento pessoal, profissional e social.....	134
Bloco 5: Critérios para a escolha dos parceiros, fornecedores, alunos e demais envolvidos (stakeholders) no processo de ensino e aprendizagem.	135
Questão 5.1: Os agentes externos do T&D são avaliados sistematicamente pelos treinandos.....	136
Questão 5.2: Os resultados das avaliações determinam a reconstrução ou não dos agentes externos de T&D.	137
Questão 5.3: Princípios éticos são considerados nas escolhas dos agentes externos de T&D.....	138
Questão 5.4: Os parceiros e fornecedores do T&D apresentam objetivos comuns à empresa que contrata os seus serviços.....	138
5.2.2 Dimensão Cultural	139
Bloco 6: Valores, políticas e práticas da educação profissionalizante.	141
Questão 6.1: Meu superior deixa claro quais são os valores norteadores do T&D.....	142
Questão 6.2: Meu superior deixa claro quais são os valores norteadores da Empresa Alfa.	143
Questão 6.3: Os valores norteadores do T&D são convergentes com os valores da empresa.	144
Questão 6.4: Conheço a importância do meu trabalho para a empresa.....	144

Questão 6.5: Conheço as políticas de desenvolvimento dos recursos humanos da empresa.....	145
Questão 6.6: As políticas de desenvolvimento dos colaboradores estão pautadas em princípios éticos e socialmente responsáveis.....	146
Questão 6.7: Há um esforço claro por parte da área de Treinamento em desenvolver a consciência, conhecimentos e habilidades do quadro de pessoal, contribuindo para o direcionamento do progresso individual dentro da empresa.	147
Questão 6.8: A empresa dá ênfase à realização de um bom trabalho e atribui importância a altos padrões de desempenho.....	148
Questão 6.9: As políticas de Treinamento auxiliam os colaboradores a perceberem a importância de seu cargo/função e a sua contribuição para os objetivos gerais da empresa.....	149
Questão 6.10: Sinto que o T&D favorece mudanças, inovação e aprendizagem.	150
5.2.3 Dimensão Sociopsicológica	151
Bloco 7: Valor social, oportunidade de desenvolvimento individual e processo de desenvolvimento humano.	153
Questão 7.1: O T&D prima pela interação social.....	154
Questão 7.2: Sinto que não há barreiras sociais na gestão do T&D.	155
Questão 7.3: O T&D me estimula a desenvolver o pensamento sistêmico.....	156
Questão 7.4: As políticas educacionais do T&D visam à transformação do meu mundo social.	157
Questão 7.5: Meu supervisor direto juntamente com os gestores de T&D estimula a conversa e ouve minha opinião.	158
Questão 7.6: Mantenho-me bem informado, porque o T&D dispõe de canais de comunicação adequados.	159
Questão 7.7: O T&D me estimula a atingir meus objetivos materiais e psicológicos sem sobrepor os interesses da empresa.....	160
Bloco 8: Prática Educacionais frente à visão sistêmica na organização....	161
Questão 8.1: Não me sinto como mero espectador ao participar dos cursos oferecidos pelo T&D.	162
Questão 8.2: O T&D visa o desenvolvimento da criatividade, da autonomia pessoal e da autonomia dos grupos.	163
Questão 8.3: Há, nas práticas educacionais adotadas pelo T&D a preocupação com a flexibilidade, interatividade, cooperação e parceria entre os colaboradores.	164
Questão 8.4: O desenvolvimento humano é fator preponderante nas práticas educacionais.	165
5.2.4 Dimensão Científica/Tecnológica	166
Bloco 9: Relevância do fator inovação, criatividade e tecnologia.....	169
Questão 9.1: O T&D me estimula a desenvolver novas habilidades a partir das tecnologias que a organização dispõe.....	170

Questão 9.2: O T&D promove a democratização do conhecimento rapidamente e efetivamente sob o intuito de obter vantagem competitiva.	171
Questão 9.3: O T&D ensina que a tecnologia é um meio e não a finalidade da empresa.	172
Questão 9.4: O T&D me estimula a realizar experimentos que possam aperfeiçoar meu trabalho dentro da organização.	173
Questão 9.5: O T&D se preocupa em manter o equilíbrio entre o foco tecnicista e a criatividade humana.	173
Questão 9.6: Entendo o processo de inovação como resultado do processo permanente de qualificação das pessoas e da organização.	174
Bloco 10: Metodologias e tecnologias educacionais.	176
Questão 10.1: Os meios tecnológicos de que o T&D dispõe favorece alto grau de informação dos treinandos.	177
Questão 10.2: Nos diversos treinamentos e cursos oferecidos tenho acesso a pelo menos uma dessas tecnologias: computadores, softwares, equipamentos multimídia, banco de dados, e-learning, internet, videoconferência, vídeos, CD-ROM, TV, dentre outras.	178
Questão 10.3: Tenho a oportunidade de aprender de diversas formas, por exemplo: aulas, palestras, debates, leituras, filmes, demonstrações práticas, estudos de casos, grupos de discussões, jogos, simulações, laboratório vivencial, treinamentos formais, dentre outros.	179
Questão 10.4: Sinto-me plenamente satisfeito com os meios de desenvolvimento utilizados pelo T&D.	180
Questão 10.5: Identifico-me mais com cursos que são oferecidos na modalidade a distância	180
Bloco 11: Construção do conhecimento.	182
Questão 11.1: As ações do T&D e EC demonstram que a principal vantagem competitiva das empresas baseia-se no capital humano e no conhecimento tácito que seus colaboradores possuem.....	183
Questão 11.2: O meu conhecimento e dos demais treinandos depende de contato com outros e de experiências concretas.	184
Questão 11.3: O meu conhecimento depende da minha motivação.....	185
Questão 11.4: O T&D me estimula a compartilhar informações e dados relevantes a competitividade da organização.....	186
Questão 11.5: Informações sobre o ambiente externo e interno da organização são amplamente difundidos nos treinandos.	187
Questão 11.6: A assimilação do conhecimento se dá melhor de forma coletiva.	188
Bloco 12: Universidade Corporativa.	189
Questão 12.1: Conheço o significado do conceito de Universidade Corporativa (UC).	190
Questão 12.2: Os objetivos são o foco da Universidade Corporativa.....	191

Questão 12.3: As transformações no mercado influenciam as práticas das Universidades Corporativas.	191
Questão 12.4: A Educação Corporativa permite o desenvolvimento de competências individuais que ajudam a atingir os objetivos da empresa. .	192
Questão 12.5: A Educação Corporativa, por incentivar o desenvolvimento individual, cria condições para a melhoria dos padrões de desempenho do grupo.	193
6 CONSIDERAÇÕES FINAIS	195
7 REFERÊNCIAS	199
APÊNDICE A – INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS	205
APÊNDICE B – ROTEIRO DE ENTREVISTA	213
ANEXO A – DESCRIÇÃO DOS CURSOS DE FORMAÇÃO DE CHEFIA DA EMPRESA ALFA	215
ANEXO B – POLÍTICAS DE TREINAMENTO DA EMPRESA ALFA	229

1 INTRODUÇÃO

Neste capítulo são apresentados à contextualização do tema e o problema de pesquisa, os objetivos geral e específicos, a justificativa em termos de relevância científica e social, originalidade e viabilidade, além da estrutura de organização do trabalho. São também expostos os temas que foram abordados em cada capítulo.

1.2 CONTEXTUALIZAÇÃO E APRESENTAÇÃO DO PROBLEMA DE PESQUISA

O termo gestão do conhecimento vem sendo discutido com mais afinco desde a década de 90, e não há consenso, todavia, em relação ao seu conceito. Este vem sendo frequentemente descrito como atividades que se destinem a criar, armazenar e disseminar o conhecimento dentro de uma organização com o objetivo de melhorar o seu desempenho, principalmente através dos processos de aprendizagem (PRUSAK, 1997).

Nonaka e Takeuchi (1997) definem o conhecimento como um processo dinâmico utilizado para justificar a crença pessoal em relação à verdade, produzido (ou sustentado) pela informação. Angeloni (2003) corrobora quando define que o conhecimento não é apenas um agrupamento de informações, mas um agrupamento articulado por meio da legitimação empírica, cognitiva e emocional. Porém, primeiro é necessário trazer à tona o conhecimento, como recurso, para que possa ser gerenciado.

Probst et. al (2001, p. 24) define o conhecimento como:

É todo o conjunto de cognições e habilidades com os quais os indivíduos solucionam problemas. Compreende tanto a teoria como a prática, as regras cotidianas tanto quanto as instruções para a ação. O conhecimento se baseia em dados e informação, mas, diferente destes, sempre está ligado às pessoas. Forma parte integral dos indivíduos e representa as crenças destes acerca das relações causais.

Para Sveiby (2001), o conhecimento tem sido interpretado tanto um objeto quanto um processo. Quando interpretado como objeto, ou seja, como sinônimo de informação, cabe o investimento nele, ou seja, em tecnologia da informação e afins. O autor afirma que essa é a maneira mais rápida de perder dinheiro, já que o investimento está sendo feito de maneira equivocada. Porém, quando interpretado como um processo, se está

admitindo que ele reside nas pessoas, e é nelas que deve ser feito o investimento.

Portanto, o autor coloca o conhecimento como a capacidade de agir, como um processo dinâmico, pessoal e absolutamente distinto da informação, que é uma mídia para a comunicação explícita. Em relação às características do conhecimento, deve-se ter em mente que o termo Competência Individual (ou Humana) pode ser entendido como o seu sinônimo mais adequado.

Assim, na visão de Sveiby (2001), a meta e obrigação das empresas com a gestão do conhecimento, então, é nutrir, alavancar e motivar as pessoas a compartilharem a sua capacidade de agir. Desta forma, a gestão do conhecimento se transforma em uma tarefa da organização inteira, o que o autor chama de Estratégia Baseada no Conhecimento.

Todavia existe confusão quanto aos conceitos de dados, informações, conhecimento e inteligência, e é justamente o conjunto destes elementos que compõe a maioria dos processos nas organizações. É com conhecimento que se transformam dados em informações e, posteriormente, por meio da análise e compreensão das informações é que se chega a novos produtos e processos que, por sua vez, trarão novas experiências e conhecimentos à organização, (PRUSAK apud SOUZA, 2002).

No entanto, quando se trata de Treinamento & Desenvolvimento e Educação Corporativa, antes de qualquer ressalva, é importante mencionar que tanto para o Treinamento & Desenvolvimento, quanto para a Educação Corporativa, não existe homogeneidade quando se aborda o desenvolvimento de colaboradores sob o aspecto humano e técnico. Porém todas as organizações devem saber claramente que para o Treinamento & Desenvolvimento e Educação Corporativa, sugere-se que sejam adotados com estruturas e práticas de acordo com as necessidades bem específicas de cada instituição.

Em primeira instância identifica-se que o Treinamento & Desenvolvimento é lugar comum à área de Recursos Humanos. Comumente caracterizado por programas específicos, cujo objetivo é a solução de problemas imediatos, “apagar incêndios”, como se costuma dizer atende às demandas pontuais e essencialmente técnicas das organizações.

Em contra partida, a Educação Corporativa, é vista de forma bem mais complexa, atendendo ao complemento do aprendizado obtido pelo colaborador, seja no ensino médio ou superior. Desse modo o funcionário passa a enxergar de maneira mais ampla a situação organizacional, seu papel e suas responsabilidades, perante a empresa, além de maior qualidade na execução das suas atividades diárias.

Enquanto o treinamento fornece uma visão relativamente restrita, a

Educação Corporativa é trabalhada por um período mais longo, além de exercer influência na formação dos profissionais que fizeram parte do processo. O que induz a identificarmos a Educação Corporativa, de extrema importância para as áreas do conhecimento, visto que este segmento obrigatoriamente necessita estar em constante atualização com as exigências e influências do mercado.

Nos anos que seguirão a área de Treinamento & Desenvolvimento, possivelmente sofrerá modificações. Caberá a este setor a responsabilidade pela gestão e desenvolvimento do capital intelectual, trabalhando-o como o principal ativo da organização. Outro ponto relevante é a freqüente menção a respeito da Ciência da Administração, em especial no enfoque humano de Treinamento & Desenvolvimento, que também está sofrendo grande impacto em razão das forças estratégicas externas, ou seja, das adversidades diárias com as quais as organizações se deparam.

Quanto a Educação Corporativa, esta gradativamente adaptar-se-á as mudanças, onde o processo educacional acompanhará os avanços tecnológicos, como educação a distância, videoconferências, chats, e outras ferramentas utilizadas nesse modelo educacional, servindo assim tanto para a sociedade como para o mundo organizacional, com o principal agente desta transformação, a Educação Corporativa.

É importante destacar que o tema Educação Corporativa, surgiu primeiramente no ambiente corporativo para depois ganhar espaço no mundo acadêmico. Diante disso, a necessidade das parcerias, hoje identificadas, entre empresas e escolas, para que o profissional saia do espaço acadêmico com o perfil alinhado com o que o mercado está exigindo.

A empresa deve pensar no futuro e traçar seu norte, determinar qual é o seu objetivo máximo. Em função disso - do mercado competitivo e das condições financeiras - se elabora um planejamento estratégico para a educação corporativa, de forma que os profissionais evoluam junto com os negócios.

Como uma Universidade Corporativa é diferente dos modelos tradicionais de Treinamento & Desenvolvimento, e também das unidades de RH, todo o aporte conceitual que sustenta o modelo a distingue destes setores. A ideia central não é atuar sobre todas as demandas de desenvolvimento de pessoas e equipes da organização, mas sobre o que faz real diferença para os resultados do negócio.

Assim, a Universidade Corporativa, pode ser considerada uma unidade de nível estratégico dentro das organizações. Sua implantação, ao contrário do que se pensa, é complexa. E sua operação requer uma profunda mudança na cultura da organização e um envolvimento espontâneo dos

diversos agentes que a compõe.

Fica claro também a necessidade de um amadurecimento das pessoas envolvidas no modelo. Considerando todas estas condicionantes, percebe-se a validade da Universidade Corporativa como um instrumento de aprendizagem organizacional. Por outro lado, a decisão empresarial de evoluir para um modelo de Universidade Corporativa, bem como todo o processo que decorre da sua implantação, é uma grande oportunidade de mudança e de aprendizagem tanto para os profissionais envolvidos quanto para a organização de um modo geral.

As empresas que estão aplicando os princípios inerentes à Universidade Corporativa estão criando um sistema de aprendizagem contínua em que toda a organização aprende e trabalha com novos processos e novas soluções. As que aplicam os princípios evidentes nas universidades corporativas estão olhando além dos programas de educação de funcionários, à procura de uma população-alvo – os funcionários internos – e criando sistemas de aprendizagem que reúnem clientes, funcionários e a cadeia de fornecimento em busca do aperfeiçoamento constante.

O desafio é criar um ambiente de aprendizagem no qual todo funcionário e todo elemento do sistema comercial da empresa compreenda a importância da aprendizagem contínua vinculada a metas empresariais. A maioria das Universidades Corporativas aspira aumentar a aptidão do funcionário para a aprendizagem, tentando incorporar em cada um deles o comprometimento e o acesso a uma aprendizagem permanente. Em essência, a Universidade Corporativa personifica a filosofia de aprendizagem da organização, um modo de pensar que tem como meta oferecer a todos os níveis de funcionários o conhecimento, as qualificações e as competências necessários para atingir os objetivos estratégicos da organização.

Para o treinamento tradicional, o processo de aprendizagem é algo que tem começo, meio e fim: depois de certa quantidade específica de treinamento, o serviço está completo, assim o aluno forma-se e não é mais orientado à aprender. Mas a Universidade Corporativa o encoraja a lutar continuamente para adquirir novas qualificações e competências durante toda a vida profissional e a responsabilizar-se pelo aprendizado dessas novas qualificações.

Considerando esses aspectos, o presente projeto busca averiguar como ocorre a gestão do Programa de Educação Corporativa na Empresa Alfa, a partir do seguinte problema de pesquisa: qual é a contribuição do Programa de Educação Corporativa, para o alcance dos objetivos na Empresa Alfa, na percepção das chefias operacionais?

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Objetivo Geral

Segundo o problema de pesquisa explicitado, surge o objetivo geral, apresentado da seguinte forma:

- Avaliar a contribuição do Programa de Educação Corporativa, para o alcance dos objetivos na Empresa Alfa, na percepção das chefias operacionais.

1.2.2 Objetivos Específicos

No sentido de ir ao encontro de tal objetivo, faz-se necessário o estabelecimento de objetivos secundários, que norteiam as distintas etapas da pesquisa:

- Analisar o programa de Educação Corporativa da Empresa Alfa;
- Identificar a percepção dos gerentes e das chefias operacionais quanto ao Programa de Educação Corporativa;
- Apresentar as metas organizacionais da Empresa Alfa, em convergência com o Programa de Educação Corporativa; e
- Analisar possível aproximação ou distanciamento do Programa de Educação Corporativa, da Empresa Alfa, frente ao que diz a teoria.

1.3 JUSTIFICATIVA

Em uma realidade social que o conhecimento é exigido pelo mercado profissional, como máxima para a obtenção de vagas de trabalho em grandes empresas, o estudo da gestão do conhecimento, por meio da ideia de educação corporativa, vem no sentido de entender o outro lado envolvido, ou seja, o modo como às próprias organizações trabalham este assunto.

A compreensão sobre educação corporativa, diante das manifestações dos pesquisadas dentro da empresa, objeto de análise, servirá como referencial e base das práticas adotadas, ou seja, a estratégia de investir no desenvolvimento dos seus colaboradores será analisada e os gestores terão um “termômetro” das suas ações.

Este estudo pode servir de exemplo ou parâmetro para o desenvolvimento de novas pesquisas sobre gestão do conhecimento, em particular educação corporativa. E a partir do modelo exercido pela empresa Alfa, na área de treinamento & desenvolvimento, pode despertar interesse de outras empresas que buscam investir no desenvolvimento dos seus colaboradores. Com relação ao interesse do pesquisador, trata-se de curiosidade em particular pelo desenvolvimento continuado do capital humano e relação entre os tradicionais cursos de graduação com a educação corporativa.

1.4 ESTRUTURA DO TRABALHO

No primeiro capítulo dá-se enfoque a exposição do tema, o que possibilita o entendimento do objeto da pesquisa e do fenômeno estudado. Em seguida, apresentam-se os objetivos desta pesquisa, os objetivos geral e específicos, além da relevância do trabalho, mostrando os aspectos de importância, de viabilidade.

No segundo capítulo estabelece-se uma articulação entre a ciência da administração, organizações no mundo contemporâneo, gestão do conhecimento e educação corporativa, baseado em referencial teórico da área.

Já no terceiro capítulo, o método é apresentado expondo as técnicas de coleta de dados bem como a caracterização do estudo, o universo e a população de pesquisa, a maneira como os dados foram analisados e as suas limitações. Em seguida, no quarto capítulo, apresenta-se a organização utilizada como objeto de estudo e suas particularidades.

O quinto capítulo é constituído da apresentação e análise dos resultados. Há também a descrição dos pesquisados, ou seja, os participantes dos cursos de formação de chefia. Isso seguido aos resultados gerais das quatro dimensões analisadas. Por fim, no sexto e último capítulo são expostas as considerações finais do estudo desenvolvido e recomendações para trabalhos futuros em concordância com o tema estudado.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 CIÊNCIA DA ADMINISTRAÇÃO

A Administração busca, pela sua essência, otimizar recursos, aumentar participação no mercado e minimizar gastos, sendo estas algumas das variáveis que colaboram para a sobrevivência das organizações. Corroborando com essa ideia, Chandler (1966), por exemplo, aponta a existência da ciência da administração com base nas mudanças ocorridas nas organizações, em função da sua estratégia de negócio.

A evolução da Ciência da Administração indica que ela trata de alguns princípios essenciais, e Drucker (2001) diz que esses princípios permeiam tratamento dos seres humanos; relação da cultura com a inserção de seres humanos dentro de empreendimentos comuns; dificuldade em obter comprometimento com metas e valores compartilhados; preocupação em capacitar toda a empresa; dar a devida atenção à comunicação e responsabilidade individual; contínua avaliação de desempenho, não somente por produtividade, mas por inovação e conhecimento inseridos;

E por fim, o princípio mais importante, segundo o autor, é manter viva a ideia de que o resultado da empresa acontece externamente, quando um cliente mostra-se satisfeito ou quando um paciente, alcança a cura, por ter realizado um excelente tratamento dentro de um hospital, por exemplo.

Sob esse aspecto, o estudo da administração, apresenta uma estrutura dividida em abordagens prescritivas e normativas e abordagens explicativas e descritivas.

As abordagens prescritivas e normativas contemplam a Teoria Clássica, a Teoria das Relações Humanas, a Teoria Neoclássica e a Teoria da Burocracia. Já as abordagens explicativas, a Teoria Estruturalista, a Teoria Comportamental, a Teoria dos Sistemas e a Teoria da Contingência.

Segundo Motta e Vasconcelos (2006), os enfoques prescritivos e normativos com o intuito de solucionar problemas específicos, estão comprometidos com a prática e eficiência técnica e, desse modo, essas abordagens representam a utilização prática do conhecimento adquirido. Já as abordagens explicativas e descritivas são teorias desenvolvidas a partir de pesquisas baseadas apenas na experiência e, pois, sem caráter científico. Logo, não representam a verdade científica e sim o estado da arte.

O Quadro 1 mostra de maneira sucinta as abordagens prescritivas e normativas, e para cada uma das escolas (Teoria Clássica, Teoria das Relações Humanas, Abordagem Neoclássica, Teoria da Burocracia), destaca qual é a ênfase, que tipo de organização é adotada, qual o objetivo

em particular, qual o comportamento do indivíduo em cada um destes momentos distintos, como se dava incentivo e como estes indivíduos eram motivados, o tipo de relação entre os objetivos da empresa com os colaboradores, quais são os resultados esperados em cada um destes momentos, e quais são os principais autores de referência.

O Quadro 2 apresenta as abordagens explicativas e descritivas (Teoria Estruturalista, Teoria Comportamental, Teoria dos Sistemas, Teoria da Contigência), detalhando individualmente, a ênfase dada em cada uma delas, que tipo de organização é adotada, qual o objetivo em particular, qual o comportamento do indivíduo em cada um destes momentos distintos, como se dava incentivo e como estes indivíduos eram motivados, o tipo de relação entre os objetivos da empresa com os colaboradores, quais são os resultados esperados em cada um destes momentos, e quais são os principais autores de referência.

ABORDAGENS PRESCRITIVAS E NORMATIVAS					
	TEORIA CLÁSSICA	TEORIA DAS RELAÇÕES HUMANAS	ABORDAGEM NEOCLÁSSICA	TEORIA DA BUROCRACIA	
ÊNFASE ORGANIZAÇÃO	Tarefas e estrutura Formal	Pessoas Informal	Tarefas, pessoas e estrutura Formal e informal	Estrutura Formal	
CONCEITO	Estrutura formal com conjunto de órgãos, cargos e tarefas	Sistema social com conjunto de papéis	Sistema social com objetivos a alcançar	Sistema social com conjunto de funções especializadas	
OBJETIVO	Melhor maneira: best way	Bem estar indivíduos pelo relacionamento social, informal.	Eficiência do processo e eficácia nos resultados	Máxima eficiência mantidas as regras e disciplina	
HOMEM / COMPORTAMENTO DO INDIVÍDUO	Homem econômico, isolado, reage como indivíduo	Homem social reage influenciado pelo grupo, ingênuo	Homem administrativo e organizacional, racional/social, foco nos objetivos	Homem organizacional, ser isolado, reage como ocupante de cargo	
INCENTIVO E MOTIVAÇÃO	Motivação material e salarial	Motivação social e simbólica	Motivação material e social	Motivação material e salarial	
RELACÃO: objetivos organização x indivíduo	Não há conflito perceptível, é negado	Conflito deve ser evitado é indesejável	Integração entre objetivos organização e indivíduo	Conflito negado, prevalece o objetivo organizacional	
RESULTADOS ALMEJADOS	Máxima eficiência	Satisfação do operário	Eficiência e eficácia	Máxima eficiência	
CARACTERÍSTICAS DA ADMINISTRAÇÃO	Engenharia humana e de produção	Ciência social aplicada	Técnica social básica e de APO	Sociologia da burocracia	
PRINCIPAIS EXPOENTES	Taylor, Fayol, Gilbreth, Gantt, Gullick, Urwick, Mooney, Emerson	Mayo, McGregor, Tead, Follett, Roethlisberger, Dubin, Cartwright, French, Lewin, Zalesnick, Homans, Tannenbaum	Drucker, Koontz, Jucius, Newmann, Odiome, Humble, Galinier, Scheh, Dale	Weber, Merton, Selznick, Parsons, Gouldner, Michels, Burnham, Drucker, Etzioni, Blau, Scott	

Quadro 1: Descrição das Abordagens Prescritivas e Normativas
 Fonte: Chiavenato, 1993, p. 849-850

ABORDAGENS EXPLICATIVAS E DESCRITIVAS				
	TEORIA ESTRUTURALISTA	TEORIA COMPORTAMENTAL	TEORIA DOS SISTEMAS	TEORIA DA CONTINGÊNCIA
ÊNFASE	Estrutura e ambiente	Pessoas e ambiente	Ambiente	Ambiente/tecnologia sem desprezar pessoas, tarefas e estrutura
ORGANIZAÇÃO	Formal, informal	Formal, informal	Como sistema	Dependente do ambiente e tecnologia
CONCEITO	Sistema social construído e reconstruído	Sistema social cooperativo e racional	Sistema aberto	Sistema aberto e sistema fechado
OBJETIVOS	Análise comparativa das organizações para identificar características e objetivos	Equilíbrio da organização pela mudança do comportamento e pelas relações interpessoais	Analisar e explicar a organização e suas relações com o ambiente, buscando o equilíbrio	Localizar no ambiente as explicações causais para características organizacionais
HOMEM/COMPORTAMENTO DO INDIVÍDUO	Homem organizacional, ser social que vive dentro de organizações	Ser racional tomador de decisões na participação das organizações	Homem funcional com desempenho de papéis como funções do sistema	Homem complexo com desempenho de papéis na complexidade
INCENTIVO E MOTIVAÇÃO	Motivações mistas-materiais e sociais	Motivações e incentivos mistos	Motivações e incentivos mistos	Motivações e incentivos mistos
RELAÇÃO: objetivos organização x indivíduo	Conflitos inevitáveis e mesmo desejáveis que levam à inovação	Conflitos possíveis e negociáveis, equilíbrio entre eficácia e eficiência	Expectativas de sobre seu papel e o dos outros participantes	Empowerment delegado, comprometimento e responsabilidade exigidos
RESULTADOS ALMEJADOS	Máxima eficiência	Eficiência satisfatória	A alcance da homeostase ou estado firme	Eficiência e eficácia
CARACTERÍSTICAS DA ADMINISTRAÇÃO	Sociedade de organizações/ abordagem múltipla	Ciência comportamental aplicada	Administração de sistema aberto probabilístico não determinístico	Administração da contingência dependente do ambiente e da tecnologia
PRINCIPAIS EXPONENTES	Elzioni, Thompson, Blau, Scott	Simon, Schein, McGregor, Barnard, Argyris, Likert, Maslow, Herzberg, McClelland, Bennis, March, Lawrence, Lorsch, Sayles, Beckhard	Katz, Kahn, Von Bertalanffy, Wiener, Johnson, Kasl, Rosenzweig, Rice, Burns, Trist, Hicks, Churchmann	Thompson, Lawrence, Lorsch, Perrow, Chandler, Stalker, Burns, Woodward, Katz, Kahn, Drucker, Toffler, Naisbit

Quadro 2: Descrição das Abordagens Explicativas e Descritivas
 Fonte: Chiavenato, 1993, p. 849-850

2.1.1 Teoria Clássica

A partir do século XX, com a Teoria Clássica de Administração, surge o pensamento administrativo, que proporia que as organizações mais eficientes e eficazes eram aquelas cuja estrutura hierárquica estava baseada na autoridade formal.

No aspecto operacional, Frederick Winslow Taylor (1856 – 1915) foi o primeiro a projetar cientificidade aos problemas relacionados à organização do trabalho. Robbins (2006, p. 490) explica que:

Utilizando técnicas de administração científica, Taylor conseguiu definir a melhor maneira de fazer cada trabalho. Desta forma, ele poderia depois de seleccionar as pessoas certas para os trabalhos, treiná-las para que os executassem precisamente do melhor modo. Para motivar os trabalhadores, era favorável a planos de incentivo salarial. No geral, Taylor obteve melhorias constantes na produtividade, na faixa de 200% ou mais. E reafirmou o papel dos gerentes de planejar e controlar e o dos trabalhadores de executar, conforme fossem instruídos a fazer.

Pode-se perceber que existia por parte de Taylor uma preocupação com o método do trabalho, os movimentos necessários à execução das tarefas e o tempo padrão para a sua execução, **best way**.

Wren (2007, p. 129) afirma que o estudo de tempos e movimentos de Taylor tinha duas etapas:

A analítica e a construtiva. Na analítica, cada trabalho era dividido no máximo de movimentos elementares possíveis [...] cronometrava-se e registrava-se o movimento. Ao tempo registrado eram adicionadas porcentagens referentes a pausas e interrupções inevitáveis, ao grau de novidade que a tarefa representava para o trabalhador e aos períodos de descanso. A fase construtiva envolvia a montagem de uma lista de movimentos elementares e dos tempos, lista essa que poderia ser utilizada onde fosse possível em outros tipos de trabalhos.

Em paralelo às atividades e inovações de Taylor, na França, Henry Fayol (1841 – 1925), desenvolvia, no âmbito estrutural das organizações, meios de aumentar a eficiência a partir da disposição dos departamentos (ou

setores) das organizações e das suas relações. Fayol preocupava-se com a atividade de todos os gerentes.

Sendo assim, fica evidente que Taylor visava a eficiência e eficácia no aspecto operacional, enquanto Fayol tinha por finalidade as atividades gerenciais.

Fayol, como demonstra Robbins (2006, p. 492), empregou quatorze princípios que, na opinião dele, poderiam ser ensinados em qualquer escola e universidade:

- Divisão do trabalho. Este princípio é o mesmo que o de Adam Smith. A especialização aumenta a produção ao tornar os funcionários mais eficientes;
- Autoridade. Os gerentes devem poder dar ordens. A autoridade lhes dá esse direito;
- Disciplina. Os funcionários precisam obedecer e respeitar as regras que governam a organização;
- Unidade de comando. Todo funcionário deve receber ordens de apenas um superior;
- Unidade de direção. Cada grupo de atividades organizacionais com o mesmo objetivo deve ser dirigido por um gerente que utilize um único plano;
- Subordinação dos interesses individuais ao interesse geral. Os interesses de qualquer funcionário ou grupo de funcionários não devem ter precedência sobre os interesses da organização como um todo;
- Remuneração. Os trabalhadores devem ser remunerados com um salário justo por seus serviços;
- Centralização. A questão de saber se a tomada de decisões deve ser centralizada na administração ou descentralizada entre os subordinados é uma questão de proporção adequada. Trata-se de encontrar o grau ótimo de centralização para cada situação;
- Cadeia escalar. A comunicação deve seguir uma hierarquia, uma linha de autoridade que desce da cúpula da administração para os níveis mais baixos. Porém, se o segmento dessa cadeia gerar demora, deve-se permitir comunicações cruzadas desde que estas sejam acordadas por todas as partes e que os superiores sejam mantidos informados;
- Ordem. As pessoas e materiais devem estar no lugar certo, na hora certa;
- Equidade. Os gerentes devem ser generosos e justos com os seus subordinados;

- Estabilidade na ocupação dos cargos. A alta rotatividade dos funcionários é ineficiente. A administração deve fornecer planejamento sistemático de pessoal e assegurar que existam substitutos disponíveis para preencher os cargos vagos;
- Iniciativa. Permitir que os funcionários criem e executem planos resultará em maior empenho, ou seja, altos níveis de esforços; e
- Espírito de equipe. Promover o espírito de equipe provocará harmonia e unidade de organização.

Os princípios desenvolvidos por Fayol ainda são extremamente pertinentes e utilizados no século XXI. Desses preceitos, aliados àqueles que Taylor desenvolveu, tem-se a essência da Teoria Clássica. É importante mencionar, que Taylor e Fayol não foram os únicos precursores da Teoria Clássica. Pode-se citar Frank Gilbreth, Henry Laurence Gantt, Luther Gulick, Lyndall F. Urwick, James Mooney e Harrington Emerson, por exemplo.

Esses precursores objetivavam o aperfeiçoamento dos empregados, durante o processo de seleção e treinamento, preocupavam-se também com as habilidades exigidas para o exercício de atividades específicas, considerando apenas questões específicas ao trabalho e voltadas ao cargo.

Todavia, em razão de pressões sociais e do aumento da complexidade nas relações de trabalho, as organizações passaram a preocupar-se também com os aspectos sociais e comportamentais que envolvessem o trabalho, isso no curso do desenvolvimento profissional, a exemplo do dinamismo na comunicação, interação entre as equipes de trabalho e os aspectos organizacionais internos e externos.

2.1.2 Teoria das Relações Humanas

A abordagem das relações humanas tem como característica mais marcante a busca incansável pela humanização das práticas gerenciais. Seus idealizadores acreditavam e consideravam a satisfação dos funcionários como fator preponderante no trabalho mais produtivo.

Como precursores desta abordagem pode-se mencionar os nomes de Elton Mayo, Douglas McGregor, Mary Parker Follett, E. J. Roethlisberger, Dubin, Cartwright, French, Kurt Lewin, Zalesnick, Homans e Tannesbaum, por exemplo.

Então, para estes estudiosos, o foco mudou de **homo economicus**, para o **homo socialis**, acontecendo dessa, forma a inserção dos trabalhadores na tomada de decisão, e a disponibilização de informações

acerca da organização e atividade desempenhada, além de alternativas utilizadas como meio de integrar o trabalhador à organização.

Nesse contexto, Mayo (1954, apud Bonis e Abud, 2000) a partir de conceitos sociológicos de Max Weber e Emilie Durkheim, iniciou um processo de investigação sistemática a respeito das condições de trabalho dentro das organizações e da incidência dessas condições na produtividade do trabalhador. Como consequência deste estudo, Mayo percebem uma analogia de causa e efeito entre o esforço individual com o ambiente de trabalho.

“Para Mayo, o esforço humano era fator individual por excelência, só o conhecimento desse fator por parte da gerência poderia modificar a produtividade individual”. (BONIS e ABUD, 2000, p. 77).

Com a experiência realizada em Hawthorne ficou evidente a importância da integração social e a compreensão do comportamento social dos trabalhadores; a influência exercida pelos grupos informais e da coalizão dominante informal; questões voltadas para as necessidades psicológicas e sociais, aliadas às formas de recompensas alternativas, que não exclusivamente financeiras; o poder exercido pelas relações interpessoais dentro das organizações; e a importância da essência dos cargos e tarefas para cada um dos trabalhadores.

Enquanto isso, outra precursora da abordagem das relações humanas, Mary Parker Follett, em 1918, mostrava a existência dos benefícios na administração participativa e valorização das equipes de trabalho.

Follett expunha aquilo que ela chamava de “interfuncionamento” e hoje pode ser definido como organização verticalizada e equipes multifuncionais, ou seja, a proximidade entre os níveis hierárquicos possibilitaria e influenciaria no fluxo e troca de conhecimentos dentro das organizações.

Robbins (2006, p. 494) afirma que “as ideias humanistas de Follett influenciaram o modo como hoje encaramos a motivação, a tomada de decisões, a liderança, a equipe, o poder e a autoridade”.

2.1.3 Abordagem Neoclássica

A Abordagem Neoclássica não pode ser definida como uma teoria, ordenada e articulada, e sim um movimento ocorrido efetivamente nos Estados Unidos, cujo objeto central se deu em razão da soma de influências da Teoria Clássica e da Teoria das Relações Humanas e demais Teorias da Administração.

Dentre os seus, cabe aqui mencionar Peter Drucker, Harold

Koontz, William H. Newmann, Michael Jucius, George Odiorne, Ernest Dale, Humble, Galinier e Schlender, O'Donnell.

Caravantes et al (2005, p. 178) indica três características da Abordagem Neoclássica:

- A ênfase na prática da Administração;
- A reafirmação relativa dos postulados clássicos;
- A ênfase nos princípios gerais da Administração.

Os aspectos práticos em foco nesta abordagem se dão em função da busca por resultados concretos e evidentes. Há ,também, preocupação no estabelecimento de normas de comportamento administrativo. Outro ponto fundamental é a ênfase nos objetivos, considerando os meios na busca pela eficiência, mas com destaque aos fins, na busca da eficácia. Logo se tem a Administração por Objetivos (APO).

No intuito de contextualizar a Administração por Objetivos (APO), Drucker (1998) expõe que a ausência de sistematização das atividades para resolver os problemas econômicos em tempo presente, é o primeiro grande erro dos gestores e executivos. “O futuro não será feito amanhã; ele está sendo realizado hoje e, em grande parte, pelas decisões e providências tomadas com respeito às tarefas atuais”. (DRUCKER, 1998, p. 4).

2.1.4 Teoria da Burocracia

A burocracia, enquanto forma de dominação, se sustenta sobre o conhecimento técnico, que além de lhe conferir caráter racional, a transforma em instrumento capaz de assegurar alta eficiência administrativa, pressupondo regras formais que padronizam e conferem igualdade no tratamento dos casos, definindo com precisão as relações de mando e subordinação, mediante a distribuição das atividades a serem executadas tendo em vista os fins a que se visa.

Cabe ressaltar que a autoridade racional-legal é aquela em que leva-se em consideração, para a ocupação de determinado cargo/função, competências e conhecimento técnico. Somente este tipo de autoridade, segundo Weber, teria condições de dar continuidade à administração por ele idealizada.

Diz-se que Weber é o pai “intelectual” da análise formal das estruturas organizacionais. Sua maior preocupação consistia em dar origem a um esboço minucioso da estrutura das relações autoridade-atividade que facilitassem o alcance dos objetivos determinados pelas organizações.

Todavia, existem outras referências, quando o tema é Teoria da Burocracia. São eles: Merton, Selznick, Parsons, Gouldner, Michels,

Burnham, Drucker, Etzioni, Blau e Scott.

2.1.5 Teoria Estruturalista

Entrando nas abordagens explicativas e descritivas, a Teoria Estruturalista advém de um desdobramento da Teoria da Burocracia, acrescida de influência da Teoria das Relações Humanas. No campo desta teoria, quatro autores se destacam, Etzioni, Thompson, Blau e Scott.

Caravantes et al (2005, p. 88) menciona o pensamento de um dos autores desta teoria, Etzioni, dizendo que:

[...] tendo muitas fontes, mas somente um adversário, a Abordagem Estruturalista é uma síntese da Escola Clássica (ou formal) com a da Escola de Relações Humanas (ou informal) [...] Mas seu diálogo maior foi com a Abordagem das Relações Humanas. Seus fundamentos são melhor compreendidos através do exame da crítica que ela levanta contra esta escola. É exatamente ao explorar a visão harmônica dos escritores da Escola de Relações Humanas, que os escritores Estruturalistas pela primeira vez reconheceram integralmente o dilema organizacional, ou seja: o inevitável conflito entre os objetivos organizacionais e as necessidades individuais, conflito esse que pode ser reduzido, mas não eliminado.

A análise organizacional, sob esse aspecto, trabalha relacionando simultaneamente, os indivíduos e a organização. Com essa relação entre os dois agentes, cresce a possibilidade de análise e compreensão de ambos em assuntos pouco abordados, como conflito, alienação e poder.

Em função da contribuição de Blau e Scott (1979) a Abordagem Estruturalista passa a considerar todos os tipos de organizações:

Mesmo quando homens que vivem juntos não planejam e instituem deliberadamente uma organização formal, uma organização social se desenvolve entre eles, isto é, seu modo de agir e de pensar, em particular, de agir entre si, vem assumir regularidades distintas. Bairros, famílias, grupos de trabalho e de recreação mostram essa organização da vida social da mesma maneira que a sociedade em geral. (BLAU e SCOTT, 1979, p. 13).

Sendo assim, o objetivo principal da Abordagem Estruturalista, consiste em determinar o ponto de equilíbrio entre princípios racionais e não racionais que discernem o comportamento humano; sendo este o problema da essência da natureza da vida moderna, da humanidade.

2.1.6 Teoria Comportamental

A Teoria Comportamental surge baseada nos estudos de Elton Mayo, em particular pela experiência desenvolvida em Hawthorne, preocupados com o indivíduo e sua relação com a organização, seus autores não se satisfizeram com as considerações e conclusões pouco aprofundadas na Abordagem das Relações Humanas.

São ditos como referências intelectuais desta abordagem: Simon, Schein, McGregor, Argyris, Likert, Maslow, Herber, McClelland, Benis, March, Lawrence e Lorsch, Syles e Berckhard.

Os comportamentalistas se concentraram em analisar indicadores específicos, como decisão, motivação e conflito. Em razão disso, a Abordagem Comportamental distingui-se pelo caráter mais científico e apresentando contribuições mais concretas.

A contribuição de Frederick Hersberg foi o desenvolvimento de fatores motivacionais, sendo estes divididos em fatores motivadores e fatores higiênicos ou de manutenção, como pode ser observado no Quadro 3:

Fatores motivacionais	Fatores Higiênicos
CONTEÚDO DO CARGO	CONTEXTO DO CARGO
Como o indivíduo se sente em relação ao CARGO	Como o indivíduo se sente em relação à EMPRESA
1. Trabalho em si	1. Condições de trabalho
2. Realização	2. Administração da empresa
3. Reconhecimento	3. Salário
4. Progresso profissional	4. Relações com o supervisor
5. Responsabilidade	5. Benefícios e serviços sociais

Quadro 3: Fatores higiênicos e motivacionais de Herzberg.

Fonte: Chiavenato (2003 apud SILVA; RODRIGUES, 2007, p. 39).

Abraham Maslow, de acordo com Bonis e Abud (2000, p. 88), também apresentou uma Teoria Motivacional com base nas necessidades humanas. Sendo que a ideia de hierarquia das necessidades fundamenta-se em dois princípios:

- a) As necessidades humanas podem ser dispostas em uma hierarquia de importância, progredindo de uma ordem de baixa

para uma mais alta de necessidades;

- b) A satisfação dessas necessidades deve obedecer a essa hierarquização, mas de modo que uma necessidade satisfeita não sirva mais como um motivador principal de comportamento.

Além de Hersberg e Maslow, Douglas McGregor argumentava que o comportamento dos administradores com relação aos seus subordinados tinha forte influência das suas suposições, ou seja, não eram imparciais. E com isso, é apresentado o Modelo X ou Teoria X, que diz respeito à Administração tradicional, sob influência da direção e controle. E o Modelo Y ou Teoria Y, trata da integração entre os objetivos individuais do homem com os objetivos organizacionais.

2.1.7 Teoria dos Sistemas

Não diferente das demais teorias, a Teoria dos Sistemas também recebeu influência de outras abordagens teóricas da Administração. Da expressão “teoria geral dos sistemas” surgiram os estudos de Ludwig Von Bertalanffy, que acreditava ser possível criar uma estrutura sistêmica para expor e detalhar as relações do mundo real e que os aspectos idênticos entre as diversas disciplinas tornariam possível um padrão de sistemas gerais a ser criado. Seu principal objetivo era encontrar estruturas semelhantes nas disciplinas e com isso, seria capaz de determinar um lineamento teórico geral.

São representantes da Teoria dos Sistemas: Katz e Kahn, Bertalanffy, Wiener, Johnson Kast, Rosenzweig, Rice, Trist, Burns, Hicks e Churchmann.

Por sistemas, Robbins (2006, p. 498) define “um conjunto de partes inter-relacionadas e interdependentes dispostas de uma maneira que produz um todo unificado”. Os sistemas podem ser classificados em abertos e fechados. Enquanto os sistemas fechados, não sofrem influências do meio, seja ele interno e externo, e não tem interação. Os sistemas abertos são dinâmicos e exercem interação com o ambiente onde estão inseridos.

Motta e Vasconcelos (2006, p. 165) apresentam os pressupostos e as orientações básicas da Teoria Geral dos Sistemas:

- Há uma tendência para a integração nas várias ciências naturais e sociais;
- Tal integração parece orientar-se para uma teoria dos sistemas;
- Essa teoria pode ser um meio importante de objetivar os

campos não do conhecimento científico, especialmente nas ciências sociais;

- Desenvolvendo princípios unificadores que atravessam verticalmente os universos particulares das diversas ciências, essa teoria aproxima-nos do objetivo da unidade da ciência; e
- Isso pode levar a uma integração muito necessária na educação científica (Bertalanffy, 1973).

Ressalta-se o fato do modelo do sistema aberto, criado por Bertalanffy, que tem como características a flexibilidade e a abrangência, ser uma teoria diretamente relacionada e aplicada nas Ciências Sociais.

Com a compreensão dos sistemas abertos, pode-se constatar que as organizações não são autossuficientes e fica evidente que elas são dependentes do ambiente para que recebam seus insumos.

2.1.7 Teoria da Contingência

E por fim, a Abordagem Contingencial, cuja a essência concentra-se na ideia de que as práticas gerenciais precisam ser ajustadas para representar fatores situacionais, como se momento retratasse uma realidade.

Os teóricos das demais Escolas da Administração expuseram preceitos universais à administração, que, todavia, não foi o bastante para retratar a complexidade existente nos processos administrativos, nas organizações e pessoas.

Thompson, Lawrence, Lorsch, Perrow, Chandler, Stalker, Burns, Woodward, Katz, Kahn, Drucker, Toffler e Naisbitt, são referências nos estudos sobre complexidade organizacional e contingencial.

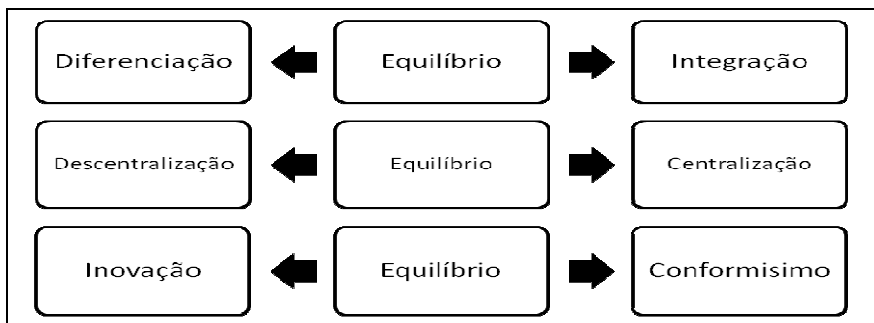


Figura 1: O modelo de Lawrence e Lorsch e os paradoxos organizacionais.

Fonte: Motta e Vaconcelos, 2006, p. 222.

Ao administrador cabe a compreensão e da ascendência que as características do meio em que a organização está inserida, exercem sobre ela. E assim buscar o equilíbrio entre o nível de diferenciação necessária, para manter-se competitiva no mercado, sem esquecer-se de estabelecer padrões de integração, considerando possíveis conflitos e incertezas que podem ser gerados com isso.

2.2 AS ORGANIZAÇÕES NO MUNDO CONTEMPORÂNEO

Pode-se definir organização como é um conjunto de pessoas reunidas, com objetivos em comum. Robbins (2006) discorre sobre organizações afirmando que, elas são assim definidas quando apresentam um propósito distinto, esse propósito pode ser por meio de metas, objetivos declarados ou até mesmo a missão. O segundo ponto que define e caracteriza uma organização, segundo o mesmo autor, é o fato de ser composta por um grupo de pessoas. E por fim, o terceiro fator, diz respeito à sistematização dos processos, condutas que estabelecem regras e limitam comportamentos.

“As organizações estão entre os sistemas mais complexos que se pode imaginar. As organizações são extensas, fragmentadas e multidimensionais”. Daft e Weick (1984, apud CALDAS e BERTERO, 2007, p. 236). E com as pessoas compondo as organizações implica no aumento da complexidade, visto que a essência humana é dita complexa. Nesse sentido, para fins de esclarecimento, a palavra complexidade é de origem latina, provém de **complectere**, cuja raiz **plectere** significa trançar, enlaçar. Em francês, a palavra complexo, aparece no século XVI: vem do latim **complexus**, que significa que abraça; particípio do verbo **complector**, que significa eu abraço, eu ligo. (MORIN, et al., 2003).

Blau e Scott (1979, p. 17) colocam que:

Na medida que as pessoas preenchem mais ou menos, com sucesso, as expectativas de seu próximo, na medida em que o grau desse sucesso, por sua vez, influencia suas relações com outros e com suas condições sociais, e na medida em que essas condições também afetam suas inclinações para aderir a normas sociais e suas chances de atingir objetivos valiosos, seus padrões de comportamento se tornam socialmente organizados.

Logo, em contrapartida às organizações sociais que se caracterizam

pela união das pessoas, segundo Blau e Scott (1979), existem organizações que surgem exclusivamente para uma única finalidade.

Nesse sentido, as organizações, enquanto “componentes predominantes na sociedade contemporânea” são percebidas como agente transformador, da sociedade de modo geral e dos indivíduos que as integram. (HALL, 2004, p.1). Não há com escapar de ser parte de uma organização, elas estão à volta com imposições, criações, mudanças, assim, Hall (2004) afirma que não como fugir “delas”. Logo, o impacto gerado pelas organizações desperta o interesse de muitos pesquisadores da área, no sentido de compreender detalhes que não se revelam naturalmente.

Fortalecendo a distinção entre as organizações sociais e as organizações formais, diz-se que enquanto na primeira ocorrem interesses múltiplos, influências entre os pares, aproximação por afinidade, nas organizações formais, existem crenças e valores que servem de referências aos integrantes. Nelas, o comportamento humano se difere em razão de regras, cultura, normas, hierarquia, interesse organizacional sobreposto ao interesse individual, dentre outros fatores que estruturam uma organização formal.

Blau e Scott (1979, p. 52) apontam outro enfoque sobre as organizações formais, afirmando que todos os sistemas sociais devem resolver quatro problemas básicos:

- 1) Adaptação: a acomodação do sistema às exigências reais do ambiente, junto com a transformação ativa da situação externa;
- 2) Conquista de Objetivos: a definição dos objetivos e a mobilização de recursos para atingí-los;
- 3) Integração: estabelecer e organizar as relações entre as unidades do sistema, coordenando-as e unificando-as em uma só entidade;
- 4) Latência: a manutenção dos padrões motivacionais e culturais dos sistema.

Essa interação entre a organização e o meio, busca desenfrear pelo alcance de metas e objetivos, imposições de padrões e culturas, como Pearson (1960, apud Blau e Scott, 1979) apresenta, não é de todo modo positivo ou bem visto por toda a sociedade.

Transformações sociais, políticas, econômicas, tecnológicas e culturais, que ocorreram nas últimas décadas, bem como o aspecto econômico frente ao mercado, causaram resultados irreparáveis na sociedade moderna.

Guerreiro Ramos (1981) ao estudar, a transformação do conceito

da riqueza das nações, utiliza como referência a influência histórica na contextualização da teoria das organizações:

Os resultados atuais da modernização, tais como a insegurança psicológica, a degradação da qualidade de vida, a poluição, o desperdício à exaustão dos limitados recursos do planeta, e assim por diante, mal disfarçam o caráter enganador das sociedades contemporâneas. (RAMOS, 1981, p. 22)

A sociedade contemporânea age hoje em razão de uma imposição determinada pela herança histórica. No entanto não se questionam os seus comportamentos e ações, mas o modo como a sociedade se comporta frente às eleições e candidatos. A mesma situação se dá nas organizações. Existem fatos que interferem nas tomadas de decisões, nos processos internos, na regulação do mercado.

Paralelo a isso e não menos importante Ramos (1981, p. 136) afirma que:

O estudo científico das organizações econômicas trata de estruturas que conduzem à efetiva utilização de recursos físicos e de mão-de-obra. Esse estudo científico da produção, é verdade, focaliza seu interesse sobre personalidades, mas apenas na medida em que as aptidões e habilidades individuais podem ser melhoradas através do treinamento e eficazmente combinadas do ponto de vista dos rendimentos desejados.

Com isso, tem-se que “investir” nas aptidões e habilidades individuais, quando estrategicamente identificadas pelas organizações. Esse pensamento, em pleno século XXI não difere das práticas de Recursos Humanos adotadas pelas empresas, T&D (treinamento e desenvolvimento) e educação corporativa, por exemplo.

No entanto é importante ressaltar que isso ocorre quando há interesse da organização. Nesse sentido, muitas delas estabelecem um “contrato psicológico” com o seu empregado, fazendo com que ele perceba a sua importância dentro daquele contexto e garantindo assim a sua assiduidade e compromisso seja com o investimento nele aplicado e com os objetivos organizacionais.

Existem outros pontos trabalhados por Ramos (1981) sobre a economia que destacam o fato das organizações agirem de acordo com a sua sobrevivência e permanência, independente dos meios.

O mercado é movido pela economia, sendo esta organizada e existente para a produção de bens e serviços. Como uma das suas características, Ramos (1981) fala que os empregados, são somente os responsáveis por uma vaga de trabalho na organização, são frequentemente avaliados, antes de qualquer coisa, com relação às atividades desempenhadas. Ser ou não qualificado profissionalmente para uma vaga e determinante no momento da contratação, na decisão de demissão, no recebimento de promoção e outros méritos definidos pela área de Recursos Humanos. Até aqui, nada difere da realidade atual. Nesse contexto, é importante refletir sobre a preocupação com o desenvolvimento das equipes de trabalho.

2.3 GESTÃO DO CONHECIMENTO

Conhecimento se distingue de informação ou dado, não são sinônimos. O ativo das empresas pode ser percebido no conhecimento que ela possui. Destarte, é indispensável apresentar um conceito esclarecedor de conhecimento:

É uma mistura fluida de experiência condensada, valores, informação contextual e insight experimentado, a qual proporciona uma estrutura para a avaliação e incorporação de novas experiências e informações. Ele tem origem e é aplicado na mente dos conhecedores. Nas organizações, ele costuma estar embutido não só em documentos ou repositórios, mas também em rotinas, processos, práticas e normas organizacionais. (DAVENPORT e PRUSAK, 1999, p. 6)

Kluge et al (2002, p. 15) conhecimento formal consiste em “compreender as relações e as causalidades, pelo que se revela fundamental para tornar as operações eficazes, elaborar processos de negócio ou prever os resultados dos modelos de negócio”.

O conhecimento é fator determinante na economia pós-industrial e essencialmente decisivo para a mudança nas ocupações das pessoas. Sob esse aspecto, a Gestão do Conhecimento, se caracteriza como um meio de disseminação do conhecimento, no intuito de fortalecer organizações e pessoas de modo geral. Além disso, a propagação do conhecimento se constitui como um investimento. Nos países desenvolvidos, a formação do conhecimento tem recebido cada vez mais destaque nas organizações.

Ainda assim, se o conhecimento é visto atualmente como um “patrimônio”, esse bem pode ou não se concretizar, dependendo do modo como é aplicado. De nada adianta obter a informação e mantê-la em segredo, porque ela se torna sem validade e perde seu sentido.

A gestão do conhecimento não se caracteriza como um processo linear e sim um sistema integrado, sendo então possível estabelecer um conjunto de processos, demarcados e com meios de controle de causa e efeito. (SABBAG, 2007, p. 60). O Quadro 4 mostra como o tema gestão do conhecimento, pode ser interpretado de formas distintas perante as organizações.

O QUE	COMO	OBJETIVO	FOCO	RESULTADO
Processo sistemático, articulado e intencional	apoiado na geração, codificação, disseminação e apropriação de conhecimentos	com o propósito de atingir a excelência	organizacional (SALIM, 2002)	
Processo contínuo	de organização e transformação de informações individuais em conhecimentos organizacionais	para serem disseminadas ou disponibilizadas	para todos	assegurando perpetuidade e sustentabilidade do negócio
Processo estruturado	de identificação, descrição e organização dos conhecimentos utilizados na organização	com o objetivo de retê-los, multiplicá-los e aprimorá-los		Visando alavancar competências, facilitar a tomada de decisões, otimizar processos e desenvolver forças de trabalho
Processo		que visa facilitar a geração do conhecimento	pelos agentes envolvidos no negócio	para que a organização desenvolva e amplie suas competências
Sistema	que facilita os processos humanos e materiais	de identificação, organização, codificação, disseminação e aplicação continuada de conhecimentos		agregando valor para a organização

Processo	de mapear e codificar o conhecimento	tornando-o acessível e assim fazendo com que provoque ações e mudanças, garantindo a sustentabilidade e a continuação do negócio	para a organização como um todo	resultando em acessibilidade e transferência do conhecimento para todos
----------	--------------------------------------	--	---------------------------------	---

Quadro 4: Diferentes definições para a Gestão do Conhecimento em organizações.

Fonte: Sabbag, 2007, p. 61

Gerir o conhecimento das pessoas consiste em uma tarefa árdua, por trata-se de um bem intangível e difícil de ser mensurado. Existe, portanto, o conhecimento individual e o conhecimento organizacional.

Então, para Amaral e Pedro (2004, p. 37) “o sujeito, enquanto ser social constrói o seu próprio saber em interação com o meio que o rodeia, em interação com os outros”. Os mesmos autores afirmam que o sujeito que passa a viver afastado do convívio social é visto como um “sistema fechado”, sem reciprocidade com o meio. Mesmo que esse tipo de comportamento permita ao sujeito a análise sobre todo o conhecimento adquirido até o dado momento, leva-o a abrir mão do enriquecimento do saber.

Do mesmo modo que as pessoas, as organizações também exercem a sua capacidade de transformar informação em conhecimento, sob o intuito de aprender e aprimorar-se em diversos aspectos. No entanto, a dimensão do conhecimento organizacional, excede as dimensões do conhecimento individual.

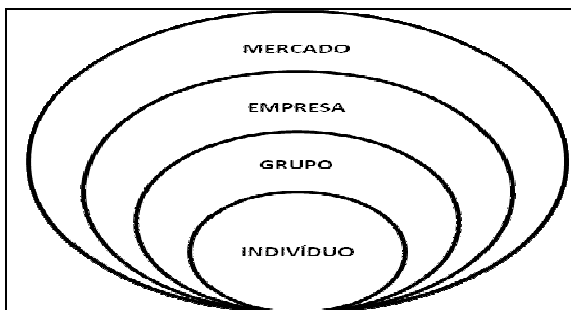


Figura 2: Dimensões do conhecimento organizacional

Fonte: Amaral e Pedro, 2004, p. 41

Nesse sentido, a competitividade, a partir da difusão da informação e conhecimento, entre as sociedades é sinônimo de evolução. Tal realidade se replica nas organizações quando estruturadas de modo estratégico.

Nonaka e Takeuchi (1997) desmistificam a ideia que se tem a respeito das organizações japonesas, afirmando que os gestores orientais se preocupam com a criação do conhecimento organizacional, sendo eles sabidos em desenvolver, estimular a inovação de forma continuada, crescente e de modo a perpetuar tais conhecimentos. Comportamentos semelhantes devem ser adotados pelos gestores de modo geral levando em consideração a projeção das organizações orientais.

“Por criação do conhecimento organizacional entende-se a capacidade de uma empresa de criar novo conhecimento, difundi-lo na organização como um todo e incorporá-lo a produtos, serviços e sistemas”. (NONAKA e TAKEUCHI, 1997, p. 1).

De maneira muito esclarecedora, Sabbag (2007, p. 138) coloca que:

Se a essência do talento é o conhecimento (tácito, sobretudo), existe a possibilidade de ele ser ampliado. Mas não por meio de cursos tradicionais, em que o aluno permanece quase passivo diante do professor. Esse é o desafio de sistemas de Gestão do Conhecimento nas organizações: desenvolver talentos com o apoio de recursos que ultrapassam a tradicional sala de aula. Talento requer autenticidade. E se a autenticidade está relacionada, à aprendizagem, o desenvolvimento do talento depende da ampliação dessa capacidade de aprender.

É evidente na fala dos autores a preocupação com o relacionamento humano e todas as vertentes que compõem esse processo. Um deles, e fundamental na gestão do conhecimento é a cultura organizacional. Segundo Angeloni (2002) o tema cultura pode ser segmentado em duas partes, a abordagem mecanicista e a abordagem holográfica.

Enquanto a abordagem mecanicista prevê a cultura organizacional como uma construção de elementos distintos, que pode ser induzida e dominada, controlada, interferindo nos elementos (crenças, valores, mitos, heróis, por exemplo), a abordagem holográfica expõe a cultura organizacional como a percepção dos colaboradores frente a organização, aquilo que eles vêem, com isso representa exatamente o todo, ou seja, seus integrantes.

A cultura seria assim, formada pelo conjunto de pressupostos

básicos que um grupo inventou, descobriu ou desenvolveu ao aprender a lidar com os problemas de adaptação externa e integração interna, e que funcionam bem o suficiente, sendo, por isso, perpetuados pelo grupo.

Schein (1992, apud Angeloni, 2002, p. 32) apresenta algumas características culturais que predisõem a gestão do conhecimento:

- 1) A crença nas possibilidades da organização de gerenciar o ambiente no qual está inserida;
- 2) Ter como pressuposto o fato de as pessoas serem capazes de entender e modificar o seu ambiente pela atuação.
- 3) A postura de que as questões que se apresentam na organização não podem ser abordadas unicamente com padrões já previamente estabelecidos.
- 4) A crença de que as pessoas podem ser inseridas em um processo de crescimento tanto pessoal como grupal;
- 5) A ideia de que as atividades grupais podem gerar e implementar soluções para os imperativos que forem apresentados à organização;
- 6) A preocupação com os desdobramentos futuros da organização;
- 7) O pressuposto de que as trocas de informações devem ser completas e confiáveis;
- 8) A percepção de que a criação, a tolerância e o respeito de variadas subculturas organizacionais possibilitariam gerar soluções aos mais diversos problemas;
- 9) Ter como necessária a permanente análise dos múltiplos fatores que compõem as questões que se apresentam às organizações, assumindo a necessidade de se pensar o inter-relacionamento desses fatores.

Para os gestores com visão sistêmica, inibir na cultura da empresa a ideia de disseminação do conhecimento, valorização do capital intelectual, torna-se, por consequência, vantagem competitiva. Pode-se perceber, no Quadro 5, a diferença entre culturas organizacionais, que estimulam ou inibem a geração do conhecimento.

UMA CULTURA QUE ESTIMULA O APRENDIZADO	UMA CULTURA QUE INIBE O APRENDIZADO
Equilibra os interesses de todos os envolvidos.	Estabelece uma distinção entre questões “hard” e “soft”.
Concentra-se nas pessoas, não nos sistemas.	Concentra-se nos sistemas, não nas pessoas.
Faz as pessoas acreditarem na possibilidade de mudar seu ambiente.	Só permite que as pessoas mudem quando é necessário.
Encontra tempo para o aprendizado.	É “enxuta e má”.

Adota uma abordagem holística aos problemas.	Compartimentaliza a resolução de problemas.
Estimula a comunicação aberta.	Restringe o fluxo de informações.
Acredita no trabalho em equipe.	Acredita na competição individualizada.
Tem líderes acessíveis.	Tem líderes controladores.

Quadro 5: Culturas que estimulam e inibem o conhecimento.

Fonte: Boyett (1999, apud TEIXEIRA, 2005, p. 169).

A aceitação dos colaboradores sobre a cultura predominante da empresa privilegia a harmonia e equilíbrio no espaço organizacional, por outro lado, inibi a inovação e coíbe a adversidade. Contudo, para que a gestão do conhecimento ocorra de maneira positiva, produtiva e condutora de bons “frutos” necessita estar disseminada em todos os níveis hierárquicos, e seu integrantes precisam acreditar nessa nova sistemática de trabalho.

Além da compreensão sobre gestão do conhecimento, entender como se dá o processo de aprendizagem é fundamental na propagação de tal cultura.

2.3.1 Aprendizagem: a essência do desenvolvimento

A aprendizagem é percebida de forma diferente de acordo com influências exercidas no indivíduo, sejam elas do tipo cultural, social ou econômica. No entanto, existem estímulos que aprimoram o conhecimento. Na educação infantil, para que o processo de ensino e aprendizagem seja absorvido da melhor maneira, o educador levará até a criança, meios que despertem interesse naquilo que está sendo passado, seja pelo tato, olfato, paladar, alguns dos sentidos do ser humano, ou simplesmente pelo encanto das palavras, ao ler um conto de fadas. Nas organizações, o processo não deve ser distinto. O fato de existirem pessoas com as mais diversas influências, valores, culturas, não isenta o educador, de buscar alternativas mais atraentes e possíveis de concretização na solidificação da geração do conhecimento.

Fleury e Oliveira (2002, p. 133) afirmam que:

O conhecimento desempenha um papel central e estratégico nos processos econômicos, e os investimentos nos ativos intangíveis crescem mais rápido do que os investimentos nos ativos físicos ou tangíveis. Países, empresas, pessoas com mais conhecimento são mais bem sucedidos, produtivos e reconhecidos.

Desse modo, é importante que as organizações percebam que os recursos implicam em bens tangíveis e intangíveis, ou seja, que o conhecimento seja considerado para que possa ser investido nele, por meio do desenvolvimento individual dos colaboradores.

Por aprendizagem, entende-se que é “um processo de mudança provocado por estímulos diversos, mediado por emoções que podem ou não produzir mudança no comportamento da pessoa”. (FLEURY e OLIVEIRA, 2002, p. 134).

De maneira reflexiva Reich (1998, apud Von Krogh et al, 2001, p. 11) expõe:

Quer construir uma empresa que sobreviverá à boa ideia pioneira? Crie uma cultura que valorize o aprendizado. Quer construir uma carreira que lhe permita desenvolver-se, assumindo novas responsabilidades? Cultive a fome de aprender – e associe-se a uma organização onde terá a oportunidade de aprender continuamente.

Mas para seguir as orientações do autor, não basta implantar uma “boa cultura” ou cultivar a “fome de aprender”. Todos que estão em volta precisam compartilhar das mesmas crenças. E quando o tema é aprendizado e conhecimento, trata-se de um processo longo e gradativo.

Assim como se fala em conhecimento individual e conhecimento organizacional, trata-se também de aprendizado individual e aprendizado organizacional. Ambos são intermediários à consolidação do conhecimento.

Quando se trata da aprendizagem organizacional, o processo é mais moroso e deve ser visto com cautela e atenção aos detalhes. As organizações possuem uma gama de possibilidades para aprender e evoluir, seja com os fornecedores, investidores e acionistas, com os colaboradores, ou até mesmo com os concorrentes.

Terra (2000, p. 191) entende que:

O processo de cooperação tende a ter mais sucesso e a durar mais quando é cumulativo, ou seja, quando o grau de cooperação evolui gradualmente por um processo de conhecimento e aprendizado mútuo e uma evolução equivalente da contribuição de casa empresa para a parceria.

“Quanto a aprender, o termo deriva do latim **aprehendere** e significa capturar ou reter. Aprender é apreender e reter os conhecimentos para que não se desvançam”. (SABBAG, 2007, p. 64).

Falar em aprendizagem e gestão do conhecimento sob o enfoque organizacional exige que se fale em andragogia. A andragogia é o campo da Pedagogia que se dedica ao estudo do processo de ensino e de aprendizagem do adulto.

Lindeman (1926, apud GOECKS, 2003, p. 2) mostra que educação para adultos pode apresentar ao menos cinco pressupostos fundamentais, na compreensão desse processo, são eles:

- 1) Adultos são motivados a aprender à medida que experimentam que suas necessidades e interesses serão satisfeitos. Por isto estes são os pontos mais apropriados para se iniciar a organização das atividades de aprendizagem do adulto.
- 2) A orientação de aprendizagem do adulto está centrada na vida; por isto as unidades apropriadas para se organizar seu programa de aprendizagem são as situações de vida e não disciplinas.
- 3) A experiência é a mais rica fonte para o adulto aprender; por isto, o centro da metodologia da educação do adulto é a análise das experiências.
- 4) Adultos têm uma profunda necessidade de serem autodirigidos; por isto, o papel do professor é engajar-se no processo de mútua investigação com os alunos e não apenas transmitir-lhes seu conhecimento e depois avaliá-los.
- 5) As diferenças individuais entre pessoas cresce com a idade; por isto, a educação de adultos deve considerar as diferenças de estilo, tempo, lugar e ritmo de aprendizagem.

A andragogia mostra que o processo de ensino e aprendizagem do adulto é diverso da educação infantil. Então no momento em que as organizações passam a aderir a processos de treinamento e desenvolvimento, devem levar em consideração as limitações, interesses e características da aprendizagem voltada aos adultos, no intuito de obter êxito. Na figura 2, abaixo, é apresentado o processo de aprendizagem, que se aplica tanto para grupos distintos, organizações e à sociedade de modo geral.

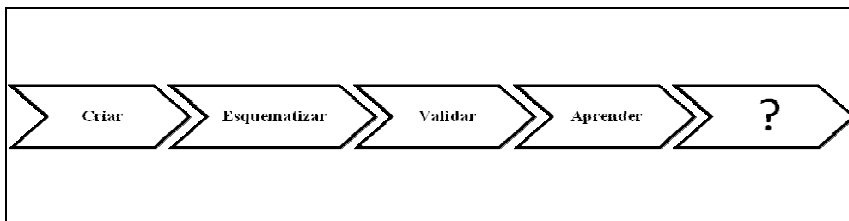


Figura 3: Processo linear de aprendizagem

Fonte: Sabbag, 2007, p. 65

Para alguns autores, aprender implica em ter algum conhecimento preliminar sobre aquele conhecimento que se pretende adquirir. Logo, conhecer resulta no aprender, não há como estabelecer relação isolada entre um ou outro indicador.

Sabbag (2007) diz que o início do processo da aprendizagem pode ser gerado por um orientador ou até mesmo pelo próprio “aprendiz”. Nesse sentido o autor acredita que o fomento da gestão do conhecimento individual e organizacional só tem razão de ser quando for empregada na “produção” de novos conhecimentos.

Na primeira etapa da figura 2, que consiste na criação do conhecimento, deve haver cautela e firmeza, visto que este primeiro momento é considerado suscetível às modificações e extremamente frágil, podendo haver perda parcial do conhecimento.

Subsequente à criação há a esquematização. É neste momento que deve ser feita uma exaustiva reflexão sobre tudo o que foi idealizado no primeiro momento. Esquematizar as ideias, e compreender a aplicabilidade do conhecimento é relevante neste processo.

A terceira etapa do processo de aprendizagem é definida como Validação. Cabe aqui o julgamento daquilo que foi recebido até o momento. É importante também que ocorra a troca, seja com outros agentes envolvidos ou com a realidade externa, para que tal conhecimento não se solidifique como uma verdade única, reforçando a ideia da importância da troca de informações.

Concluídos os três primeiros momentos, considera-se então, que o sujeito está em plenas condições de assimilar, compreender o conhecimento a ele apresentado, na primeira circunstância do processo de aprendizado.

De acordo com Demo (1997), para a educação profissionalizante, o grande desafio consiste na certificação da aprendizagem reconstrutiva, ou seja, competência centrada na cidadania do colaborador. Torna-se fundamental que haja uma relação entre aprendizagem e a inserção no mercado, permitindo assim, que esse colaborador tenha condições de

conhecer e aplicar as inovações no mercado de trabalho.

Todavia, se no intuito de agilizar e otimizar o processo de ensino e aprendizagem dentro do espaço organizacional, aos seus colaboradores, os gestores devem considerar competências individuais e coletivas, outros aspectos também precisam ser ponderados, como será retratado a seguir.

2.3.2 Práticas Associadas a Gestão do Conhecimento

Terra (2000) desenvolveu, em um dos seus estudos, sete dimensões de prática gerencial relacionada diretamente à gestão do conhecimento. De acordo com o autor, estas práticas foram testadas e servem para pequenas, médias e grandes empresas. A contribuição do Terra (2000) para entendimento da Educação Corporativa, diz respeito as dimensões do conhecimento, que são:

- 1) Estratégia e alta administração;
- 2) Cultura e Valores Organizacionais;
- 3) Estruturas Organizacionais;
- 4) Pessoas;
- 5) Gestão da Informação;
- 6) Mensuração de Resultados;
- 7) Aprendizado com o Ambiente.

A partir da ideia de Terra (2000), de acordo com o perfil da empresa estudada, as sete dimensões foram adaptadas para o foco do estudo, como pode ser observado no Quadro 9.

DIMENSÕES	PRÁTICAS GERENCIAIS RELACIONADAS À GESTÃO DO CONHECIMENTO.
ADMINISTRATIVA	• Competências-chave bem definidas;
	• Disseminação da estratégia da empresa;
	• Reestruturação como forma de adaptar-se as novas demandas;
	• Carreira com perspectivas distintas;
	• Desempenho relacionado à remuneração;
	• Promoção e acréscimo salarial ligado a aquisição de novas competências;
	• Avaliação de resultados;
	• Estabelecimento de parcerias com seus stakeholders ;
CULTURAL	• Alianças estabelecidas com universidades e outros órgãos de incentivo à aprendizagem.
	• Missão e valores são frequentemente exaltados;
	• Forte comprometimento e orgulho dos colaboradores por pertencerem à empresa;
	• Foco no longo prazo;
	• Honestidade e ética são características importantes e

	consideradas dentro da empresa; • A preocupação dos colaboradores se estende as demais áreas, sem restringir-se ao seu espaço individual de trabalho; • Permite-se exposição de ideias e discussão das diferentes opiniões; • Os resultados consideráveis são frequentemente valorizados.
POLÍTICA	• Desafios inspiram a organização; • Diversidade está no foco da equipe de seleção dos colaboradores; • As equipes de trabalho são multidisciplinares e com alto grau de autonomia; • Agilidade nas tomadas de decisões; • Baixo nível de burocracia; • Banco de dados e demais sistemas funcionais são de acesso comum aos colaboradores;
SOCIOPSICOLÓGICA	• Aprendizagem por meio da interatividade entre as equipes de trabalho; • Os fluxos das comunicações ocorrem de maneira coerente e saudável; • Todo e qualquer resultado é divulgado amplamente dentro da empresa; • A interação social é uma das preocupações dos gestores da empresa;
ECONÔMICA	• A participação acionária é prática comum na empresa; • O plano de participação nos lucros atinge a todos os níveis hierárquicos;
CIENTÍFICA/ TECNOLÓGICA	• Desenvolvimento de novas habilidades com o auxílio de novas tecnologias; • Experimentação e tentativa e erro são estimulados; • A empresa dispõe de diversos mecanismos que auxiliam o aprendizado coletivo.

Quadro 9: Dimensões da Gestão do Conhecimento.

Fonte: Adaptado pela autora a partir de Terra (2000), 2011.

2.4 GESTÃO POR COMPETÊNCIAS

Dito que o processo de aprendizagem demanda tempo e cautela, que o capital ativo das empresas encontra-se atualmente centrado nas pessoas que compõem os quadros funcionais das organizações, é possível dizer que sobreviverão no mercado, as organizações que souberem reconhecer, investir e aproveitar as potencialidades de seus colaboradores aliada às condições oferecidas pela organização para realização de atividades com qualidade e que tragam satisfação aos clientes.

Autores clássicos da Administração, como Mary Parker Follett, por exemplo, falavam da inclusão dos colaboradores no processo decisório,

dentre outras formas de integração. No entanto, foi no final do século XX surgiu com força um modelo de Gestão de Pessoas, cuja principal preocupação seria mostrar a importância dos colaboradores para as organizações. Assim, aquelas que adotassem tal ideal, criariam vantagem competitiva frente aos seus concorrentes.

Gestão por Competências é atualmente a chave para que as empresas alcem novos mercados. Hamel e Prahalad (1995, p. 258) afirmam que “com muita frequência as oportunidades localizadas nas brechas das definições de mercado existente, sem um “lar” natural, são ignoradas”.

Em contrapartida, quando essas oportunidades não são ignoradas, em muitos casos, a organização, não tem por prática manter o foco nas suas competências essenciais, somente no produto final e serviços oferecidos. Desta maneira, a tal lacuna no mercado, a possível oportunidade, passa a ser uma ameaça. Visto que a organização, não tem “competência” para suprir a demanda percebida.

Outro erro cometido pelas organizações, evidenciado por Hamel e Prahalad (1995, p. 257) é que “normalmente, a noção mais básica de identidade corporativa é desenvolvida em torno de identidades concentradas no mercado, chamadas frequentemente de “unidades estratégicas de negócios”, e não em torno de competências essenciais”. Entende-se neste caso, por competência essencial, como “uma capacitação básica que permite que a organização possa competir e crescer”. (MILKOVICH e BOUDREAU, 2006, p. 103).

Tais competências essenciais devem servir como um padrão norteador na criação das políticas da organização, no foco a ser seguido, bem como no fortalecimento da sua identidade. Ter conhecimento de quais são os pontos positivos, assim como as limitações organizacionais, impõem ao gestor a necessidade de dirimir aquilo que restringe a organização e ainda o condiciona a estimular o lado positivo.

Assim sendo, as organizações precisam compreender e estimular o desenvolvimento tanto das competências individuais quanto das coletivas, no sentido de aprimorar as competências organizacionais.

2.4.1 Competências Individuais, Coletivas e Organizacionais

O modelo de Gestão por Competências propõe-se a diminuir ao máximo a incompatibilidade entre as competências necessárias para o alcance dos objetivos organizacionais, além de considerar aquelas já disponíveis internamente.

As competências humanas e profissionais levam ao entendimento de que são combinações de conhecimentos, habilidades e atitudes,

enunciadas por meio do desempenho profissional e servem como ligação entre as condutas individuais e as estratégias da organização. (PRAHALAD e HAMEL, 1990).

Sveiby (1998, p. 42) explica que a competência individual consiste em cinco elementos diretamente relacionados:

- **Conhecimento Explícito:** o conhecimento explícito envolve conhecimento dos fatos e é adquirido principalmente pela informação, quase sempre pela educação formal;
- **Habilidade:** esta arte de “saber fazer” envolve uma proficiência prática – física e mental – e é adquirida, sobretudo por treinamento e prática. Inclui o conhecimento de regras de procedimento e habilidades de comunicação;
- **Experiência:** a experiência é adquirida principalmente pela reflexão sobre os erros e sucessos do passado;
- **Julgamento de Valor:** os julgamentos de valor são percepções do que o indivíduo acredita estar certo. Eles agem como filtros conscientes para o processo de saber de cada indivíduo;
- **Rede Social:** A rede social é formada pelas relações do indivíduo com outros seres humanos dentro de um ambiente e uma cultura transmitida pela tradição.

Diferente de outros autores, Sveiby (1998) afirma que a competência depende do local onde o colaborador atua. Isso porque ali, a pessoa desempenha atividades específicas para o alcance dos objetivos de uma determinada organização. A partir do momento que o trabalhador estiver fora daquele espaço, ele deixa de ter a competência, a não ser que ele encontre uma organização semelhante e atue exatamente na mesma função. Caso contrário, de acordo com o autor, a competência se torna obsoleta.

Durand (2000, apud BRANDÃO e GUIMARÃES, 2001) apresentam, a partir de três dimensões interdependentes, dá-se a formação da competência composta pelos conhecimentos, habilidades e atitudes.

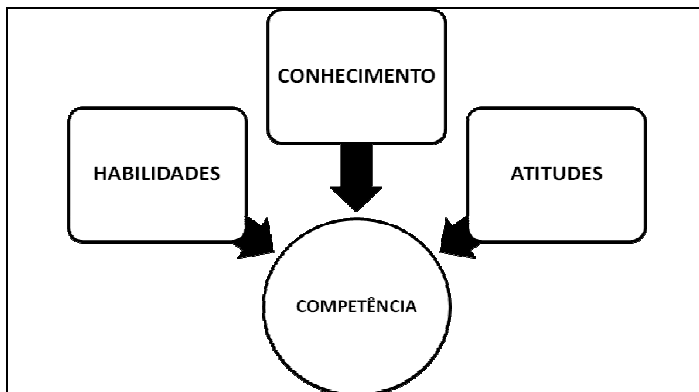


Figura 4: As três dimensões da competência.

Fonte: Adaptado de Durand (2000, apud BRANDÃO e GUIMARÃES, 2001).

Cada um dos três itens da figura apresentada acima tem subdivisões que esclarecem a necessidade individual.

- Conhecimento: informação, saber o que e saber o motivo, compreender o contexto;
- Habilidades: técnica, capacidade de fazer e saber como fazer;
- Atitudes: ter a intenção de fazer algo, identidade com aquilo que desempenha e determinação para executar as tarefas.

Com o desempenho e competências individuais, surge a necessidade de transição para as competências coletivas. Porém, as competências essenciais, devem anteceder a isso, estarem determinadas e segmentadas, de acordo com o negócio da organização, esse diferencial, implica na definição das estratégias competitivas.

Fleury e Fleury (2003) acreditam que a posição de atuação das organizações no mercado depende diretamente das suas competências organizacionais.

Contudo, antes de chegar às competências organizacionais ou essenciais, o Gestor de Recursos Humanos, precisa preocupar-se em conduzir as competências individuais em coletivas, quando tratar-se exclusivamente dos colaboradores. Não obstante, devem atender às necessidades da organização.

Então, o processo de cooperação entre os colaboradores, fornecedores, governo e demais **stakeholders** envolvidos no sistema, gera as competências coletivas, para que estes atuem de forma conjunta, e com

objetivos congruentes.

Entende-se então que:

Para o desempenho competitivo da empresa, uma das competências vai ser mais relevante que as outras. A competitividade será maximizada quando houver alinhamento correto entre competência essencial e estratégia competitiva. As demais competências devem sempre ser desenvolvidas tendo em vista reforçar a competência essencial. Tudo é questão de priorização e equilíbrio entre as três competências. (FLEURY e FLEURY, 2003, p. 9).

As empresas, na busca pela eficiência coletiva, precisam conhecer o seu mercado, mas valorizar seu ativo intangível. É preciso converter o capital intelectual em vantagem competitiva, mas é fundamental que as organizações reconheçam a importância da educação continuada e investimentos em desenvolvimento individual e coletivo.

2.5 PERSPECTIVA SOBRE EDUCAÇÃO CORPORATIVA

A formação e capacitação de funcionários no cenário do século XXI modificam-se gradativamente, caracterizando-se em determinadas organizações como seu diferencial competitivo, agregando valor à instituição.

Contudo, algumas empresas ainda não vislumbram o conhecimento adquirido pelos colaboradores e a disponibilização de informações relevantes e necessárias para o bom desempenho das suas atividades, como essenciais no que tange às rotinas de trabalho do seu quadro funcional, para o alcance dos objetivos estratégicos.

Desse modo, faz-se importante ressaltar que o exercício da análise, compreensão, proposição e transformação das questões que envolvem os homens e as relações sociais de produção despertam, sempre, fortes interesses em diversos setores da sociedade. Assim percebem-se as Instituições Educacionais como meio de aproximação e apresentação às comunidades onde se encontra inserida, a formação científica e profissional.

Alguns autores como Eboli (2004), Meister (1999) e Ricardo (2007), ressaltam a importância da educação no campo social, como forma de agente transformador. Percebendo isso, empresas com foco e preocupação em maior ou menor grau no seu capital humano, passam a

investir na formação de seus profissionais, seja com Treinamento & Desenvolvimento ou com a Educação Corporativa.

Com a importância percebida na formação e desenvolvimento dos atores sociais do século XXI, há quem afirme que determinadas organizações não almejam estimular e incentivar amplamente o conhecimento dos funcionários. Haja vista que o ser humano quanto mais criterioso e analítico passa a defender mais arduamente aos seus direitos e sob o ponto de vista organizacional pode caracterizar-se como um problema.

Todavia, tal afirmação opõe-se à ideia da atual realidade social, pautada na Sociedade do Conhecimento, que define como elemento fundamental, à vantagem competitiva para as organizações. Portanto, garantindo maior tempo de vida no seu negócio de atuação, permanecendo competitivo no mercado atual, que se distinguem por sua saturação nos mais variados segmentos, disputas por clientes e espaços demasiadamente acirradas, problemas econômicos e sociais em grande escala.

Diante das diferenças que integram os dois modelos de gestão entre o Treinamento & Desenvolvimento e a Educação Corporativa, qual das práticas pode ser dita como a mais eficaz, eficiente e/ou efetiva? Ou há que se dosar com partes de um ou outro modelo de gestão? Há como conduzir uma organização pautada na formação dos seus colaboradores, fazendo deles o ativo da instituição, sem que a mesma seja prejudicada nos seus resultados finais.

A migração do Treinamento & Desenvolvimento para a Educação Corporativa vem associar-se a necessidade identificada por muitos gestores de recursos humanos na capacitação do quadro funcional das empresas. Grande parte desses gestores não tem mais interesse em desenvolver exclusivamente as atividades maçantes e rotineiras do antigo setor de pessoal ou RH. Logo, esses profissionais estão identificando as pessoas integrantes das organizações como vantagem competitiva. Porém não como se afirmava a uma década atrás, em que cada funcionário era exclusivamente um desafio e que bastava um simples “treinamento” para o desempenho das atividades.

O dualismo visível entre o tradicional modelo e práticas de treinamento e desenvolvimento de recursos humanos com a ideia inovadora sobre Educação Corporativa, permeia as limitações percebidas entre as duas práticas. Em face da importância de definir-se os modelos de gestão, que serão tratados alguns conceitos de Treinamento & Desenvolvimento e Educação Corporativa.

2.5.1 Distinção entre Educação Corporativa e Treinamento e Desenvolvimento

O homem permanece, desde o seu nascimento até o momento do seu falecimento, em constante interação com o meio no qual está inserido. O que o faz estar incessantemente desenvolvendo ideias inovadoras, soluções criativas, tecnologias ainda não desenvolvidas, práticas alternativas, recursos disponíveis. Em razão disso é que se justifica, essencialmente, a importância das organizações, dependerem dos seres humanos que a integram.

São esses atores sociais que contribuem para o alcance dos objetivos das organizações, e como forma de resposta e incentivo à corrida pelo sucesso, as empresas oferecem e aplicam treinamentos capacitando àqueles funcionários percebidos em um contexto organizacional, com o perfil desejado pela instituição.

Corroborando com esta linha de raciocínio, (Boog, 2001, p. 10) explica que treinamento é “a ação sistematizada para a capacitação, o aperfeiçoamento e o desenvolvimento do indivíduo”.

Enquanto (Chiavenato, 2003, p. 31) de maneira mais detalhada, conceitua o treinamento dizendo:

É o processo educacional, aplicado à maneira sistemática e organizada pelo qual as pessoas aprendem conhecimentos, atitudes e habilidades em função de objetivos definidos. No sentido usado em administração, treinamento envolve a transmissão de conhecimento específicos relativos ao trabalho, atitudes frente aos aspectos da organização, da tarefa e do ambiente e desenvolvimento de habilidades.

Tanto Boog (2001), quanto Chiavenato (2003) mencionam que o treinamento leva ao desenvolvimento do indivíduo. O que comprova, partindo do raciocínio dos dois autores que o desenvolvimento do colaborador é consequência de um bom treinamento.

Sob a ótica dos conceitos tratados por Boog (2001) e Chiavenato (2003) compreende-se mais claramente o treinamento como um esforço, orientado para pequenos e grandes grupos, com o objetivo de fazê-los atingir os objetivos da organização da maneira mais racional e inteligente.

Além disso, o departamento de Treinamento & Desenvolvimento tem por foco e responsabilidade conciliar os treinamentos ministrados, viabilizando o desenvolvimento pessoal de cada colaborador junto aos

objetivos estratégicos das organizações.

“A capacitação e o desenvolvimento de pessoas formam o processo de ajudar o colaborador a adquirir efetividade no seu trabalho em situações presentes ou futuros, através de apropriados hábitos de pensamento, ação, habilidades, conhecimentos e atitudes desenvolvidas sistematicamente”. (ABREU, 2006, p. 16)

De maneira ilustrativa, Chiavenato (2003) mostra que o treinamento está inserido no campo do desenvolvimento de pessoa, que permanece no conjunto do desenvolvimento organizacional. Fica assim evidente, de acordo o referido autor, que o treinamento é estabelecido para atender à empresa. Segue abaixo, a figura que representa a ideia exposta.

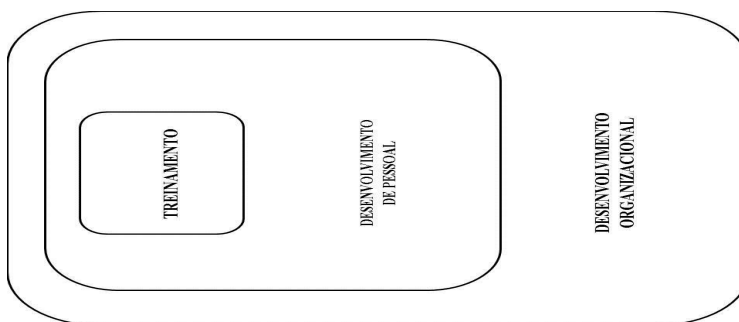


Figura 5: Estratos de treinamento, desenvolvimento de pessoal e desenvolvimento organizacional.

Fonte: Chiavenato (2003).

O conceito de treinamento dizendo que “quem o utiliza é simples: usando métodos mais ou menos sistemáticos, levar alguém a ser capaz de fazer algo que ele nunca fez antes, e fazê-lo sem a assistência de quem ensina” (Boog, 1994, p. 67).

Sobre o desenvolvimento Boog (1994, p. 69) entende que:

Sempre existiu na humanidade e modernamente é impossível dissociá-lo do conceito de treinamento. Vindo também do latim (des – para ênfase + en – para dentro, interno + volvere – mudar de posição, lugar), tomou entre nós o significado de fazer crescer, fazer progredir alguém em direções diferentes das que se está habituado.

Comprova-se, então, que o treinamento é uma maneira de

proporcionar aos funcionários que se adaptem melhor as suas atividades, além de desenvolvê-las de maneira mais eficaz.

Contudo é possível que alguns gestores lancem mão do treinamento como estímulo e motivação a sua equipe de trabalho. Podendo nesse intuito, conciliar o desenvolvimento das habilidades e técnicas dos homens, propiciando um melhor rendimento operacional e ambiente de trabalho mais agradável.

2.5.2 Abordagem histórica do Treinamento & Desenvolvimento.

O princípio histórico do Treinamento & Desenvolvimento, fundamentalmente, transcorreu por algumas etapas, todas de maneira evolutiva. A partir de 1880, a demanda pelo trabalho especializado cresceu significativamente, quando o treinamento passou a ser sistematizado. Diante disto a busca por profissionais especializados faz-se uma necessidade crescente.

Boog (1980, p. 18) contextualiza o processo evolutivo do Treinamento & Desenvolvimento assegurando que “a empresa e a escola começaram a se integrar no esforço pela formação profissional. Isso já foi observado na iniciativa do College of Engineering que, em 1900, introduziu um sistema de cooperação entre a empresa e a escola para enriquecer o treinamento dos trabalhadores”. No decorrer da década de 20, o treinamento estava amplamente difundido nas organizações, evoluindo qualitativamente.

A transição da característica inicial do Treinamento & Desenvolvimento como uma preocupação meramente operacional para o âmbito estratégico. Sendo que nos anos 70, em razão das disputas de mercado e dos avanços tecnológicos, as empresas dependiam mais da valorização do profissional em comparação com a autoridade exercida pelos gestores.

De acordo com Boog (1980) a evolução do Treinamento & Desenvolvimento ocorreu juntamente com a industrialização, que é dividida em cinco fases distintas:

1. Subdesenvolvimento;
2. Em desenvolvimento;
3. Após o início da industrialização;
4. Industrialização avançada, e;
5. Pós Industrialização.

As organizações distinguem-se por suas culturas, onde os colaboradores apresentam comportamentos individuais e coletivos que podem facilmente ser remetido ao seu ambiente de trabalho. Esta é uma das razões que dificulta a definição dos padrões históricos do Treinamento &

Desenvolvimento dentro dos aspectos habituais, não podendo ser aplicado igualmente entre diversificadas instituições.

Ou seja, a evolução do Treinamento & Desenvolvimento, pode ser estabelecida de maneira singular a cada empresa, levando-se em consideração os modelos aplicados, objetivos traçados, necessidades identificadas, comum às fases de desenvolvimento apresentadas nas situações em que o Treinamento & Desenvolvimento foi utilizado.

2.5.3 Aspectos positivos do Treinamento & Desenvolvimento (T&D)

O treinamento convencional é um velho conhecido das empresas. Trata-se da habilitação em ferramentas e programas específicos, com o objetivo de treinar o funcionário para a realização de atividades diretamente relacionadas à sua área de atuação, resolvendo problemas imediatos da empresa, atendendo a demandas pontuais e essencialmente técnicas.

De acordo com o pensamento de Crawford (1994, p. 103):

O investimento de capital, na forma de educação e treinamento, faz com que o trabalhador seja mais eficiente na utilização do capital físico – computadores, comunicações e tecnologia de robôs – e no desempenho de vários aspectos de sua vida. Estes investimentos podem ter sucesso em uma gama variada de indústrias, se for efetuado o investimento necessário em treinamento.

Com o intuito de enriquecer positivamente o modelo de gestão em Treinamento & Desenvolvimento, Abreu (2006, p. 21) menciona que a capacitação e o desenvolvimento das pessoas podem trazer os seguintes resultados:

- a) Aumento da produtividade;
- b) Ganhos de competitividade;
- c) Aumento dos padrões de qualidade;
- d) Melhoria no atendimento aos clientes;
- e) Redução de erros, retrabalhos, devoluções e reclamações;
- f) Colaboradores mais comprometidos e motivados.

Há que se compreender que o Treinamento & Desenvolvimento apresenta-se diretamente ligado à função técnica, restrita à atividade cotidiana do colaborador, porém sob a análise financeira e de curto prazo, apresenta-se como a alternativa mais ponderada. Isso pode ser assim

percebido, quando o enfoque da organização no mercado de atuação, precisa de respostas rápidas, além disso, são situações e atividades extremamente passíveis de transformações inesperadas. Macian (1987, p. 59) diz que:

A maior vantagem no desenvolvimento do gerente está no enriquecimento de sua capacidade de acionar o desempenho produtivo de seus subordinados: analisando o potencial de cada uma para distribuir as tarefas de forma a maximizar o potencial; delegando-lhes competência para assumir maiores responsabilidades e, principalmente, acompanhando, orientando e avaliando constantemente suas atividades.

Com a inserção de um excelente processo de Treinamento & Desenvolvimento, além dos benefícios mencionados acima, pode-se perceber também que juntamente ocorre uma motivação por parte daqueles que se mostravam desinteressados e desestimulados com suas atividades diárias. Podendo ser identificado como um investimento de retorno vantajoso e preciso.

Chiavenato (2003, p. 33) diz que o conteúdo do treinamento deve abordar:

- a) Transmissão de Informação: Aumentar o conhecimento das pessoas;
- b) Desenvolvimento de Habilidades: Melhorar as habilidades e destrezas;
- c) Desenvolvimento de Atitudes: Desenvolver ou modificar comportamentos;
- d) Desenvolvimento de Conceitos: Elevar o nível de abstração.

Fica evidente com essas quatro áreas trabalhadas normalmente nos Treinamentos & Desenvolvimentos, que o processo preparatório dos colaboradores, é pautada para a execução de tarefas imediatas. Estabelece meios de crescimento no desenvolvimento individual e em grupo, viabilizando o estímulo de habilidades para a execução de outras atividades.

Ainda muito importante como ponto positivo advindo do Treinamento & Desenvolvimento, é a mudança de atitude das pessoas que integram a organização. Desse modo, o ambiente de trabalho fica mais ameno, os laços de companheirismo e espírito de equipe são fortalecidos. Sendo que equipes com características assim são mais facilmente motivadas a correr em direção aos objetivos definidos pela empresa.

Aumentar a eficácia operacional é crucial ao ambiente competitivo selvagem de hoje, mas não substitui o bom pensamento estratégico, nesse sentido com o uso do Treinamento & Desenvolvimento. No entanto há uma diferença fundamental entre estratégia e aplicação de ferramentas operacionais e filosofias gerenciais focadas na eficácia operacional, que acaba ocorrendo com o tradicional Treinamento & Desenvolvimento.

Todavia, existem características negativas no Treinamento & Desenvolvimento, que variam de acordo com a equipe que irá transmitir as informações, o bom relacionamento, empatia, além de preparação técnica e humana. Por estas razões, a seguir são identificadas algumas características negativas quanto ao Treinamento & Desenvolvimento. Algumas delas são causadas por fatores inerentes à organização que for aplicado. A empresa deve anteriormente, diagnosticar necessidades, perfil da equipe que receberá treinamento, entre outros pontos passíveis de atenção, mas que não serão mencionados neste artigo, por tratar-se de questões importantes e específicas.

2.5.4 Aspectos negativos do Treinamento & Desenvolvimento (T&D)

Embora o Treinamento & Desenvolvimento apresente aspectos positivos, importantes e decisivos nos seus resultados, este modelo ainda é limitado em alguns aspectos relevantes no desenvolvimento dos seres humanos da organização. Ocorre que muitos profissionais da área desenvolvem técnicas e metodologias em um espaço que não se enquadra com a organização a ser trabalhada. Isso denota que não estão preocupados com conhecimentos que venham a reverter-se em rápidas transformações e bons proventos.

Reforçando, Milloni (apud RICARDO, 2007, p. 6) explica que o Treinamento & Desenvolvimento é focado no treinar, sendo uma “ação sistematizada de educação para a capacitação, o aperfeiçoamento e o desenvolvimento do indivíduo”.

Enquanto Teixeira (apud RICARDO, 2007) afirma que outro ponto negativo do T & D é o não compromisso por parte do funcionário que recebe o treinamento com o retorno sobre o investimento ou lucro da organização. Milloni (apud RICARDO, 2007, p. 6) segue ratificando que “o escopo do T & D envolve alguns princípios que delimitam sua aplicação, que tem como ponto de origem as necessidades de treinamento; assimilação e transferência de conteúdos. Centrada, ainda, no conteúdo”, espera-se” que o treinamento possa usá-lo em sua função”.

Com as afirmações anteriores, percebe-se que para a implementação do Treinamento & Desenvolvimento tem-se por obrigação a

primazia, das pessoas, do espaço funcional, dos recursos financeiros e materiais disponíveis, além do objetivo que fez a identificação da necessidade do Treinamento & Desenvolvimento.

Boog (2004, p. 5) afirma que:

Na verdade, as inúmeras ferramentas de treinamento, quase todas embutidas nos incontáveis programas, hoje espalhados pelo mundo, acabam funcionando como uma “meia sola” na pretensa formação que se propõem a fazer. De certa forma, a frequência com que são elaborados planos, projetos, metodologias e programas gerenciais acaba revelando-se improdutivo do ponto de vista dessa frequência. Isso porque fazem das empresas laboratórios de ensaios, muitas vezes frustrando em suas expectativas.

Boog (1980, p. 21) considera que a “capacitação profissional fica enfraquecida se examinada apenas sob o ponto de vista gerencialista. Esse ponto de vista, que é o da eficiência/eficácia, não é suficiente para transformar a capacitação profissional no recurso de que as empresas necessitam”.

Muitos programas de treinamento e capacitação que as empresas implementam, com o objetivo de solucionar seus problemas imediatos, trazem poucos resultados, porque não estão com um objetivo maior, de permanente desenvolvimento, tanto do indivíduo como o da organização. Com isso, empresas em sintonia com as novas tendências do mercado, adotam o sistema de Educação Continuada para seus colaboradores e a organização, que será tratada a seguir.

2.5.5 A Gestão de Educação Corporativa

Partindo da evolução ocorrida na área de Recursos Humanos, antes exclusivamente baseada em Treinamento & Desenvolvimento, pode-se dizer que surge em paralelo com as práticas de T&D, uma excelente alternativa de desenvolvimento humano e profissional, a Educação Corporativa.

Confirmando a importância da Educação para a constituição de sociedades, Eboli (2004, p. 32) ratifica que:

A educação designa o processo de desenvolvimento e realização do potencial intelectual, físico, espiritual, estético e afetivo existente em cada ser humano; [...]

Portanto, educação diz respeito à influência intencional e sistemática sobre o ser humano, com o propósito de formá-lo e desenvolvê-lo em uma sociedade, a fim de conservar e transmitir a existência coletiva.

É evidente a importância da educação quando amplamente difundida, seria solução para inúmeras dificuldades encontradas no país e no mundo. Com relação às organizações, a educação, apresenta o mesmo grau de importância, se não maior, quando se trata da formação do quadro funcional das empresas.

No entanto, diferente da realidade social atual, inúmeras organizações estão adotando o modelo de gestão baseado na educação, de forma continuada, para despontar-se competitivamente perante dos seus concorrentes.

Meister (1999) afirma que as Universidades Corporativas estão modificando as relações entre empresas e escolas. Nessa linha de trabalho, a necessidade de se estabelecerem alianças entre as organizações e escolas ficarão mais evidentes e requisitadas. E ainda Eboli (2004, p. 46) atesta sobre Universidade Corporativa:

A Universidade Corporativa é um sistema de desenvolvimento de pessoas pautado pela gestão de pessoas por competências. [...] Se o conceito de competências é incorporado e assimilado como um princípio organizacional, a empresa tende a contratar por competência, a remunerar por competência, a avaliar por competência e etc. [...] Dessa forma, a Universidade Corporativa evidencia-se como uma mudança significativa em relação ao ultrapassado T & D.

Ricardo (2007, p. 14) traz a ideia da educação continuada proporcionada aos colaboradores como forma de vantagem competitiva e desenvolvimento do seu capital intelectual, dizendo que “Universidade Corporativa é um instrumento necessário a toda empresa que deseja se diferenciar e sobreviver no mercado cada dia mais competitivo”.

Diferente de algumas tendências de gestão em Recursos Humanos, que surgem no intuito de aumentar a vantagem competitiva das empresas, solucionar problemas gerenciais, motivar equipes, aumentar a produtividade, a Educação Corporativa vem ao encontro em um sentido mais amplo, abrangendo todos estes pontos de freqüente busca das

organizações, desenvolvendo uma procura permanente no desenvolvimento da organização.

2.5.6 Resgate histórico da Educação Corporativa

Embora a Universidade Corporativa seja um tema em voga, o seu surgimento não é tão recente. Em meados do século passado, a General Electric, lança a primeira Universidade Corporativa, com o intuito de gerenciar o aprendizado e o desenvolvimento dos colaboradores.

Eboli (2004, p. 47), contextualiza que:

O número de organizações com Universidade Corporativa nos Estados Unidos cresceu de 400 em 1988 para mais de 2000 hoje, incluindo os mais variados setores produtivos, dentre os quais se destacam: automobilístico, tecnologia de ponta, saúde, serviços financeiros, telecomunicações e varejo. O fato é que, mantida a atual taxa de crescimento, estima-se que em 2010 o número de Universidade Corporativas nos Estados Unidos, ultrapassará o volume de universidades tradicionais existentes naquele país, tornando-se o principal veículo de educação de estudantes pós-secundário.

Não coincidente com o que ocorreu nos Estados Unidos, a ideia de Universidade Corporativa, chegou ao Brasil nas duas últimas décadas do século XX, com algumas empresas que perceberam a necessidade de melhorar as áreas de treinamento e desenvolvimento. Eboli (org. BAYMA, 2005, p. 92) confirma:

No Brasil a adoção desse conceito começou na década de 90, com um advento de um mercado cada vez mais globalizado, pressionando assim as organizações a investirem na qualificação de seus colaboradores e comprometerem-se com seu desenvolvimento contínuo, como um elemento-chave na criação de diferencial competitivo.

No Brasil existem bons exemplos de Universidades Corporativas, que trazem resultados promissores para a organização, no mercado em que ela está inserida, tais como: Datasul, Petrobrás, Companhia Vale do Rio Doce (CVRD), Caixa Econômica Federal (CEF), Lojas Renner, Abril, Ambev, Banco do Brasil, Banco Itaú, Sadia, Tigre, Serasa, Unimed, Natura,

Globo, Correios, Tam, Telemig Celular, Telemar, Secovi, Inepar, Embraer, Hospital Albert Einstein, Alcatel, Algar, BNDES, Eletronorte, entre outras.

Apesar de existirem diversas organizações fazendo uso da Universidade Corporativa, este campo ainda precisa ser amplamente difundido nacionalmente, para que todo o campo corporativo possa perceber a sua importância e necessidade.

2.5.7 Vantagens da Educação Corporativa

Um dos grandes objetivos da Educação Corporativa é proporcionar aos colaboradores um meio de atualização técnica, cultural, acadêmica para que o profissional possa desenvolver suas atividades de maneira mais eficaz, tornando-o sempre atualizado com o mercado em que a organização está inserida.

Outro ponto importante é que as Universidades Corporativas servem como importante meio de disseminação da cultura da organização, impregnando na mente de seus colaboradores, clientes, parceiros um modo de pensar e agir semelhante ao ambiente da organização.

Abreu (2006) explica que as vantagens das Universidades Corporativas ficam evidentes quando comparadas às instituições de treinamento e desenvolvimento. Assim para Abreu (2006, p. 127) as universidades corporativas se sobressaem em razão dos seguintes aspectos positivos:

- a) Apresentam visão de negócios mais compartilhada e coesa;
- b) Possuem mais agilidade na multiplicação das informações;
- c) Apresentam programas alinhados à estratégia do negócio;
- d) Promovem a perpetuação da inteligência interna;
- e) Promovem a sinergia entre as metas e os resultados;
- f) Orienta-se para o planejamento e o desenvolvimento da carreira de cada indivíduo;
- g) Buscam o monitoramento da carreira de cada indivíduo, integrando-o com o processo decisório.

Relacionado aos aspectos positivos da prática em educação corporativa, Meister (1999, p. 21) trata contextualizando da seguinte maneira:

A mudança de paradigma na qual o foco do treinamento vai além do funcionário isoladamente para o desenvolvimento da capacidade de aprendizagem. Enquanto no passado os participantes assistiam a aulas, hoje equipes de trabalho colaboram para tornar-se uma comunidade de estudantes.

A Educação Corporativa visa o desenvolvimento das pessoas nas organizações, cujo objetivo é envolver os colaboradores nos negócios estratégicos da empresa, isto já seria suficiente para evidenciar a superação do modelo de Treinamento & Desenvolvimento tradicional para um foco em aprendizagem constante. E a razão pela qual a Educação Corporativa pode ser analisada como de forte utilidade somente para a empresa, se deve provavelmente, no fato de que a educação corporativa serve exclusivamente ao negócio em primeiro lugar e na maioria das vezes, criando uma vantagem para o empresário.

Ou seja, há frente a frente, o excessivo crescimento das indústrias nas sociedades como um todo. Em contra partida, há que se atentar para o desenvolvimento progressivo, e de grande importância, do saber e do conhecimento, convergindo à equação clássica do mundo capitalista que é **MATÉRIA-PRIMA x MEIO DE PRODUÇÃO x TRABALHO**. Desse modo serão acareadas as ideias em questão e com relevância à análise sobre o tema.

2.5.8 Treinamento & Desenvolvimento (T&D) com Educação Corporativa

Neste cenário percebe-se que o Treinamento & Desenvolvimento utilizado de maneira tradicional dentro das organizações, que serviu muito bem na era industrial e que não serve mais na era do conhecimento, já não supre as necessidades de desenvolver os talentos da organização, necessários para o sucesso num mercado cada vez mais exigente.

As organizações que implantaram o projeto de Universidade Corporativa estão criando um sistema de aprendizagem permanente em que toda a organização aprende com novos métodos de trabalho e criando soluções. Essas empresas buscam desenvolver o lado crítico dos colaboradores, incentivo ao fortalecimento da cultura organizacional, as necessidades da empresa são trabalhadas em um esforço grupal, não trabalhando o lado individual, viabilizar a mudança da ideia de “sala de aula” para outros modelos de ensino e aprendizagem, criar responsabilidade por parte daqueles que estiverem envolvidos no processo.

O desafio é fazer com que as empresas criem condições para um ambiente em que o funcionário tenha interesse no aprendizado constante, e isto não é o objetivo do Treinamento & Desenvolvimento, que tem a tendência de resolver problemas. Segue o Quadro 6, que apresenta um comparativo entre a estratégia tradicional em treinamento e a estratégia competitiva, principal campo de atuação das Universidades Corporativas.

ÁREA DE TREINAMENTO & DESENVOLVIMENTO	
ESTRATÉGIA TRADICIONAL	ESTRATÉGIA COMPETITIVA
MISSÃO	
Educar pessoas	Melhorar a organização através do aprendizado contínuo e aplicado
OBJETIVOS	
Cumprir orçamentos	Aplicar aprendizado na realidade da empresa, melhorando continuamente seu desempenho.
Centro de custos	Centro de lucro
Burocrático	Competitivo
Sem vinculação com a cultura	Melhorando a cultura
ESTRATÉGIAS	
Concentrada na sala de aula	Aberta para o mundo
Visão endógena	Visão exógena; Visitas; Entrevistas; Benchmarking
Não há exigência de aplicação	Busca aplicação em projetos
Não há vínculo com a avaliação de desempenho	Serve como indicador de desenvolvimento de carreira
Responsabilidade da empresa	Responsabilidade conjunta entre colaborador e empresa
Avalia os professores	Avalia a aplicação
Consultores externos	Consultores externos e internos
Tecnologia tradicional	Tecnologias avançadas

Quadro 6: Estratégia Tradicional e Competitiva na área de Treinamento & Desenvolvimento

Fonte: www.institutomvc.com.br 2007

Meister (1999) trabalha no quadro a seguir com o treinamento enquanto reativo, respondendo exclusivamente aos estímulos do meio. E o treinamento de maneira pró-ativa, onde o modelo de gestão trabalha para antecipar acontecimentos, criar necessidade ou supri-las antes que de ser percebida. Principais componentes da mudança no sentindo da aprendizagem baseada no desempenho (do Departamento de Treinamento à Universidade Corporativa):



Instrutor	Apresentação	Experiência com várias tecnologias
Diretor de treinamento	Responsável	Gerentes de unidades de negócio
Público-alvo amplo/profundidade limitada	Audiência	Currículo personalizado por famílias de cargo
Inscrições abertas	Inscrições	Aprendizagem no momento certo
Aumento das qualificações profissionais	Resultado	Aumento do desempenho no trabalho
Opera como função administrativa	Operação	Opera como unidade de negócios (centro de lucros)
“Vá para o treinamento”	Imagem	“Universidade como metáfora de aprendizagem”
Ditado pelo Departamento de Treinamento	Marketing	Venda sob consulta

Quadro 7: Mudança de paradigma do Treinamento frente à Universidade Corporativa

Fonte: Meister, Jeanne C, 1999.

Observando o quadro supracitado, é evidente que a Educação Corporativa está fundamentada numa visão mais abrangente de educação e desenvolvimento, enquanto o Treinamento & Desenvolvimento limita-se a transferência e assimilação de conhecimentos para o desempenho da função.

A Educação Corporativa utiliza métodos de aprendizagem com o objetivo de desenvolver atitudes e habilidades, independente da posição ou cargo desempenhado pelo profissional na empresa, e não somente o conhecimento técnico necessário para o desempenho da função operacional, tão comum no Treinamento & Desenvolvimento, obviamente isto serve para que os objetivos da organização sejam atingidos.

Acontece que, quando as universidades corporativas contarem com um público maior e com ações melhor estruturadas, passarão a ser percebida não como um centro de custo para a organização, mas sim uma redução de custos nos programas de educação continuada. Esse entendimento de que devem manter-se sozinhas, já é fato em algumas empresas, de que devem ser um centro de lucro.

As Universidades Corporativas não apresentam como objetivo a disputa de mercado com as universidades tradicionais. Ao contrário disso, elas são complementares ao passo que as universidades tradicionais fornecem a base da formação conceitual e metodológica aos profissionais, logo a função da Educação Corporativa é estabelecida na oportunidade da formação focada no ambiente de negócios.

2.6 A COMPREENSÃO DOS OBJETIVOS DA EDUCAÇÃO CORPORATIVA

É fato que processos, normas e estruturas são estabelecidas nas organizações, com o intuito de que elas alcancem os objetivos estabelecidos e sejam eficazes. No entanto, é verdade também que, pouco provavelmente, as organizações conseguem alcançar o máximo de eficácia em todos os sentidos. Existem limitações, seja de cunho operacional, humano ou técnico que não alcançam o seu máximo em produtividade e resultados.

Hall (2004, p. 225) explica que:

Sob o ponto de vista simples, um modelo de contradição da eficácia considerará as organizações mais ou menos eficazes em relação à variedade de metas que tentam atingir, de recursos que tentam obter, de partes interessadas dentro e fora da organização e a variedade dos períodos de tempo pelos quais a eficácia é avaliada. A ideia de metas, recursos e outros parâmetros é fundamental nesse ponto, pois sugere que uma organização pode ser muito eficaz em alguns aspectos de suas operações e menos em outros.

Baseado no exposto acima percebe-se que as organizações podem encontrar limitações quando definem seus objetivos e metas. Ao defini-los geram situações conflitantes e contraditórias, muitas vezes estimulando conflitos de interesses entre departamentos e unidades operacionais.

Segundo Perrow (1981, p. 166), objetivos e metas, devem caminhar alinhados e serem estrategicamente pensados. Ambos têm implicações diretas nas organizações:

O conceito de objetivo implica no conhecimento das metas anteriores, assim como daquelas que se busca alcançar, pois do contrário, pareceria tudo um conjunto de princípios de escotismo. Em uma organização, a qualidade pode ser mais importante que a produtividade, enquanto outra dá-se o inverso.

Perrow (1981) aborda as dificuldades que as organizações apresentam ao definirem os seus objetivos:

- As organizações precisam de objetivos, no entanto, aparentemente, somente os indivíduos que as integram é que os

possuem, havendo divergência entre os objetivos pessoais e organizacionais;

- Dificuldades para observar, avaliar e mensurar objetivos;
- Definição dos meios e dos fins no alcance dos objetivos de forma esclarecedora. Para algumas organizações os meios são os fins;

Quando o corpo estratégico e gerencial apresenta dificuldades para definir os objetivos organizacionais, fica ainda mais complicado, exigir que os colaboradores trabalhem no intuito de alcançar “ideais” que não são esclarecidos e apresentados adequadamente à equipe de trabalho.

Neste contexto, Perrow (1981) determina cinco tipos de objetivos, que indicam o ponto de vista e atuação da organização, no sentido de evitar divergências entre o que é dito como objetivo e o que é praticado. A justificativa da concepção do autor com esta fragmentação, dos objetivos em cinco tipos, é feita sob o enfoque de mostrar que é possível mesmo com múltiplos objetivos e conflitantes, serem alcançados.

TIPO DE OBJETIVO	CATEGORIA
da Sociedade	Ponto de Referência: a sociedade em geral.
	Exemplos: produzir bens e serviços, manter a ordem, criar e manter valores culturais.
	Descrição: esta categoria engloba tipos de grandes organizações que preenchem as necessidades da sociedade.
de Produção	Ponto de Referência: o público que entra em contato com a organização.
	Exemplo: bens de consumo, serviços e empresas, cuidados com a saúde e educação.
	Descrição: esta categoria trata de tipos de produção definidos em termos das funções do consumidor. OBS.: o interesse neste tipo de objetivo é pelas mudanças de categorias de produção. (PERROW, 1981).
de Sistemas	Ponto de Referência: o estado ou a maneira de funcionar a organização, independentemente dos bens de serviços que produz, ou dos objetivos daí resultantes.
	Exemplo: a ênfase dada ao crescimento, estabilidade, lucros ou às modalidades de funcionamento, tais como fazê-lo sob controle restrito ou mais liberal.
	Descrição: as organizações têm opções neste sentido e a maneira pelo qual funciona o sistema e o que este cria, independentemente dos produtos, pode tornar-se objetivo para os participantes do empreendimento.
de Produto (objetivos caracterizados pelos produtos)	Ponto de Referência: as características dos bens e serviços produzidos.
	Exemplos: ênfase sobre qualidade ou quantidade, variedade, estilo, disponibilidade, originalidade ou inovação dos produtos.
	Descrição: há muita variação, no sentido qualidade e quantidade, de uma organização para a outra.

Derivados	Ponto de Referência: os usos que a organização faz do poder originado na consecução de outros objetivos.
	Exemplos: metas políticas, serviços comunitários, desenvolvimento profissional, política de investimento e localização das instalações, de modo a afetar a economia e o futuro de comunidades específicas.
	Descrição: as organizações creiam considerável poder, que podem utilizar de cômodo consistente para influenciar seus próprios membros e o ambiente. Esse poder é utilizado independentemente dos objetivos de produto ou sistema.

Quadro 8: Cinco categorias de objetivos organizacionais.

Fonte: Perrow, 1981, p. 167 (adaptado).

Com a análise dos tipos de objetivos abordados por Perrow (1981), com foco na sociedade, produção, de sistemas, de produto e derivados, é possível supor, que uma organização, pela complexidade da sua essência, não consegue apresentar exclusivamente um único objetivo. Enquanto há o foco no objetivo de produção é totalmente aceitável que em paralelo haja o objetivo de sistemas. E assim com outras relações de objetivos.

O problema não está no objetivo, mas no modo como ele é pensado e apresentado. A maneira com que serão desenvolvidas as ações que contribuirão com o alcance dos objetivos acaba prejudicando o êxito dos mesmos. É evidente, no entanto, não se pode negar que existem erros na determinação de metas e objetivos.

Meggison et al (1986, p. 135) explica que “um objetivo é um resultado final, o ponto final, ou alguma coisa que você tem por alvo e procura alcançar”.

Ao relacionar tal afirmação com o tema educação corporativa, percebe-se que o desenvolvimento do colaborador, a educação continuada, em uma organização cujo foco é no produto, tem como meio de alcance dos seus objetivos, a capacitação do seu quadro funcional. Contudo, para uma universidade, o objetivo final é a formação dos indivíduos. É nesse sentido que Perrow (1981) coloca que o objetivo final de uma organização pode ser a atividade meio para outra.

Para fins de esclarecimento, cabe aqui afirmar que antes da determinação dos objetivos, a organização deve ter claramente qual é a sua missão. Por missão diz-se que é a “identificação da função que ela tenciona executar dentro de um sistema social ou econômico”. (MEGGINSON et al, 1986, p. 135).

Drucker (1977, apud Megginson et al 1986) apresentou, após sua experiência na GE, oito áreas das organizações que precisam, obrigatoriamente definir objetivos, para continuarem suas atividades.

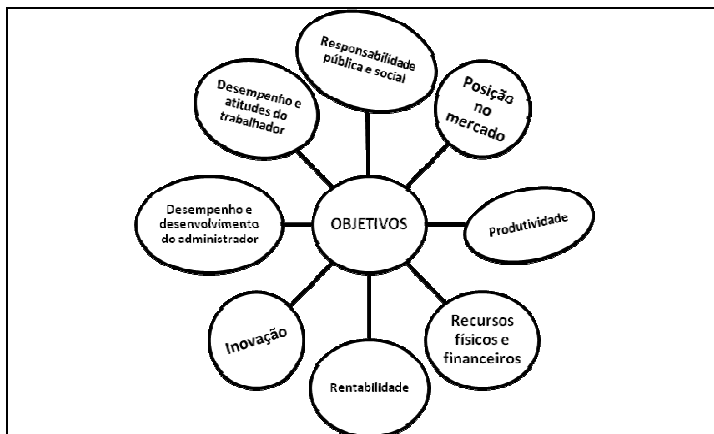


Figura 6: Áreas que necessitam de objetivos

Fonte: Megginson et al, 1986, p. 144

As oito áreas apresentadas por Drucker (1977, apud Megginson et al, 1986) podem ser ditas como áreas estratégicas dentro das organizações. Claro que, por ser um sistema, uma organização precisa de todas as suas partes em pleno funcionamento. Porém, ao analisar-se uma a uma, evidencia-se que é fundamental precisar o que se pretende com os esforços coletivos de cada uma dessas áreas, no sentido de aperfeiçoar tempo, recursos, mão de obra e matéria prima, por exemplo.

Ao entender o sentido de objetivo e a importância perante o mundo organizacional, vê-se que a educação corporativa é um caminho facilitador para o objetivo. Ao investir no colaborador, seja com foco técnico ou gerencial, acredita-se que as informações a ele repassadas possam ser transformadas em conhecimento. E posteriormente sejam convertidas em benefícios à organização. É isso que os gestores esperam.

Todavia, esse é um processo lento e gradativo, enquanto que os objetivos são determinados para períodos menores. E aliado a isso, estão os gestores de recursos humanos, que precisam buscar estratégias que os auxiliem na aplicação inteligente dos seus “ativos intangíveis”, para que a organização, de um modo geral, perceba a educação e o desenvolvimento individual como uma alternativa facilitadora e propiciadora na busca pelos objetivos organizacionais.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Ao concluir a construção da base teórica, que auxilia no alcance dos objetivos definidos para esta pesquisa, por conseguinte apresentam-se os procedimentos metodológicos utilizados neste trabalho.

Deste modo, apresenta-se a seguir a caracterização e tipo de estudo, população e amostra da pesquisa, as técnicas de coleta e análise dos dados, bem como as limitações de estudo.

3.1 CARACTERIZAÇÃO E TIPO DE ESTUDO

De acordo com Gil (2002, p. 41), “toda e qualquer classificação se faz mediante algum critério”. Porém, conforme Lakatos e Marconi (1990) a classificação dos tipos de pesquisa variam de acordo com o enfoque dado pelo autor. Dessa maneira, segundo Triviños (2006), quanto ao tipo de estudo, as pesquisas podem ser classificadas de três formas, cujas finalidades são distintas, estudos exploratórios, descritivos e experimentais.

O presente estudo caracteriza-se como descritivo. Para Gil (2002), a pesquisa descritiva tem como objetivo principal a descrição das características de determinada população ou fenômeno, ou ainda de estabelecimento de relações entre variáveis. Ela procura conhecer a realidade estudada, bem como suas características e problemas. Triviños (1992) corrobora com o afirmado ao comentar que ela pretende descrever os fatos e fenômenos de determinada realidade. Nesse sentido, o presente trabalho buscou descrever o funcionamento e entendimento de educação corporativa para os colaboradores da empresa Alfa.

A pesquisa ainda caracteriza-se como pesquisa aplicada, que segundo Vergara (1997) é fundamentalmente motivada pela necessidade de resolver problemas concretos. Tem, portanto, finalidade prática, ao contrário da pesquisa pura, motivada basicamente pela curiosidade intelectual do pesquisador e situada, principalmente, no nível de especulação. Propõe que tal pesquisa, diferente da básica, procura gerar conhecimentos por meio da aplicação prática para a resolução do problema proposto.

Quanto à abordagem, Gil (2002; 2007) classifica as pesquisas em quantitativa e qualitativa. Richardson et al. (2008, p. 70) afirma que os métodos quantitativo e qualitativo não se diferenciam somente pela sistemática pertinente a cada um deles, mas sobretudo pela forma de abordagem do problema. Portanto, neste caso a pesquisa dividiu-se em duas fases, a primeira delas quantitativa e a segunda qualitativa.

Segundo Richardson et al. (2008, p. 70) a pesquisa quantitativa,

como o próprio nome indica, é caracterizada pelo emprego da quantificação tanto nas modalidades de coleta de dados, quanto no seu tratamento por meio de técnicas estatísticas. Para o autor, este tipo de mensuração utilizado em pesquisa tem a intenção de garantir maior precisão dos resultados, evitando assim, distorções de análise e interpretação, o qual possibilita, consequentemente, uma margem de segurança quanto às inferências. A primeira fase da pesquisa procura descrever a ocorrência do fenômeno no ambiente da empresa pesquisada, a partir das entrevistas com os gerentes e em seguida com a aplicação dos questionários aos colaboradores, participantes do curso de formação de chefia.

A segunda fase desta pesquisa caracteriza-se como qualitativa. O método qualitativo não emprega um instrumento estatístico como base do processo de análise dos dados, ou seja, não pretende numerar ou medir unidades ou categorias homogêneas (RICHARDSON et al., 2008, p. 79). Assim, para o autor (2008, p. 90), a pesquisa qualitativa pode ser caracterizada como uma tentativa de compreensão detalhada dos significados e características situacionais apresentadas pelos entrevistados, em lugar da produção de medidas quantitativas de características ou comportamentos. Portanto, justifica-se, sobretudo, por ser uma forma adequada de entender e compreender a natureza de um fenômeno social (RICHARDSON et al., 2008, p. 79).

Nesta fase, o aprofundamento do estudo do fenômeno deu-se principalmente por entrevistas para o aprofundamento de informações pertinentes ao tema abordado nesta pesquisa, o qual foi utilizado um roteiro pré-definido para orientar a entrevista.

Já em relação aos procedimentos adotados na coleta de dados, a pesquisa é classificada como bibliográfica, documental e estudo de caso. A pesquisa bibliográfica segundo Gil (2002, p. 44) é desenvolvida com base em material já elaborado, constituído principalmente de livros e artigos científicos. Ela visa o aprofundamento do pesquisados em relação ao objeto de estudo, por meio da revisão da literatura existente sobre o tema.

Por outro lado, para Gil (2002, p. 45) a pesquisa documental assemelha-se muito à pesquisa bibliográfica. O autor relata que a diferença entre elas está na natureza das fontes, ou seja, enquanto a pesquisa bibliográfica utiliza-se fundamentalmente das contribuições de diversos autores sobre determinado tema, a pesquisa documental vale-se de materiais que ainda não receberam um tratamento analítico. Foram analisadas diversas bibliografias sobre os temas abordados, destacam-se: Eboli (2004), Meister (1999), Ricardo (2007), Terra (2000), Boog (2001) entre outros que discorrem sobre os temas educação corporativa, gestão do conhecimento, competências individuais e coletivas.

O presente estudo caracteriza-se como estudo de caso, de modo que pra Triviños (1992) têm por objetivo aprofundar a descrição de determinada realidade e fornecer conhecimento aprofundado da realidade do ambiente estudado, onde os resultados atingidos podem ocasionar na formulação de proposições e teorias para o estudo em outras localidades. O estudo está imerso na realidade de um universo em particular, a empresa Alfa, mais especificamente com os gerentes de treinamento & desenvolvimento, com os colaboradores, participantes em 2010 do curso de formação de chefia.

3.2 POPULAÇÃO E AMOSTRA DA PESQUISA

De acordo com Richardson et al. (2008, p. 157), o universo ou população de pesquisa pode ser definido como “o conjunto de elementos que possuem determinadas características. Usualmente, fala-se de população ao se referir a todos os habitantes de determinado lugar”. Desta maneira, se pode definir como o universo de pesquisa deste estudo os gerentes de treinamento & desenvolvimento, com os colaboradores, participantes em 2010 do curso de formação de chefia, todos pertencentes à empresa Alfa. Tem-se então como universo da pesquisa três gerentes do departamento de treinamento & desenvolvimento e 72 colaboradores, que ocupam o cargo de chefia e cursaram no ano de 2010, a capacitação de formação de chefia.

3.3 COLETA DOS DADOS

A coleta de dados é a fase da pesquisa cujo objetivo é recolher informações sobre o tema em estudo. Segundo Lakatos e Marconi (1991), toda e qualquer pesquisa se utiliza na coleta de dados de variadas fontes, primárias e/ou secundárias. Considera-se que as fontes secundárias são as bibliografias existentes, já as fontes primárias são os documentos referentes aos temas, assim como podem ser os dados brutos, que nunca foram coletados e analisados antes. Foram coletados tanto dados primários quanto secundários. Os dados secundários foram obtidos em bibliografias e documentos, como livros, artigos científicos, monografias, dissertações, teses, além de relatórios oficiais de organizações.

Já os dados primários foram coletados em dois momentos. Primeiramente, o levantamento de dados quantitativos foi com a realização de entrevistas com os três gerentes do departamento de treinamento & desenvolvimento. Após a conclusão das entrevistas, com base nas informações mencionadas, pelos gestores, desenvolveu-se o questionário, segmentado a partir das dimensões do conhecimento.

O questionário é um instrumento de coleta de dados muito utilizado, o qual tem pelo menos duas funções “descrever as características e medir determinadas variáveis de um grupo social” (RICHARDSON et al., 2008, p. 189). De acordo com Chizzotti (2006, p. 55) o questionário consiste em um conjunto de questões pré-elaboradas, sistemáticas e sequenciais, dispostas em itens que compõem o tema da pesquisa, com o objetivo de levantar dos pesquisados respostas por escrito ou verbalmente sobre o assunto pesquisado.

Os questionários foram respondidos pelos 72 colaboradores da empresa Alfa, que ocupam o cargo de chefia, e que na circunstância da pesquisa estavam matriculados no curso de formação de chefia. Tais questionários foram disponibilizados online para os pesquisados responderem. Todos os colaboradores receberam uma mensagem vinda da gerência, conscientizando da importância de todos participarem e contribuírem com o estudo.

O instrumento principal de coleta de dados (Apêndice A), questionário, divide-se em cinco partes. A primeira trata-se da caracterização dos pesquisado. E as demais, dividem-se em quatro dimensões: Administrativa, Cultural, Sociopsicológica e Científica/Tecnológica

O questionário inicial, no momento do pré-teste foi encaminhado para 12 chefes da empresa Alfa. Para Richardson et al. (2008, p. 202) a aplicação do pré-teste tem por “objetivo revisar e direcionar aspectos da investigação”. O autor ainda afirma que o pré-teste não deve ser entendido apenas como uma revisão do instrumento de pesquisa, mas como um teste do processo e coleta dos dados, deste modo, o instrumento deve ser testado nos sujeitos com as mesmas características da população-alvo da pesquisa. Ou seja, o pré-teste é um momento muito útil para a revisão do processo de pesquisa.

Em relação às técnicas de entrevistas, Richardson et al (2008, p. 209) afirmam que variam segundo o contexto no qual estão inseridas. A técnica de entrevista utilizada foi a entrevista guiada, que permite ao entrevistador utilizar um “guia” de temas a ser explorado durante o transcurso da entrevista, bem como nesta técnica, as perguntas estão pré-formuladas e são realizadas durante o processo de entrevista. De forma similar, Triviños (1992, p. 146) apresenta a técnica da entrevista semiestruturada, que em geral parte de determinados questionamentos, apoiados em teorias e hipóteses, que interessam a pesquisa, e que em seguida, oferecem amplo campo de questionamentos na medida em que se recebem respostas do pesquisado. Em relação ao roteiro utilizado nas entrevistas (Apêndice B), as principais questões estão relacionadas com as

quatro dimensões do conhecimento.

3.4 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS

Segundo Lakatos e Marconi (1991, p. 167), “uma vez manipulados os dados e obtidos os resultados, o passo seguinte é a análise e interpretação dos mesmos”. Após a análise de dados realizaram-se relações, por meio da análise bibliográfica, documental e das informações obtidas nos questionários aplicados e entrevistas realizadas, correlacionando estes com a teoria.

As respostas colhidas por meio dos questionários foram analisadas seguindo uma abordagem de análise quantitativa. Conforme afirmam os autores Marconi e Lakatos (2009, p. 112-113), os dados obtidos pela pesquisa apresentar-se-ão brutos, necessitando do uso de técnicas estatísticas para seu arranjo, análise e compreensão. Gil (2007) corrobora ao afirmar que o processo de análise de dados é definido como a categorização, ordenação, manipulação e sumarização de dados. O qual tem por objetivo reduzir grandes quantidades de dados brutos a uma forma interpretável e mensurável.

As técnicas descritivas, como distribuição de frequências e correlações entre as variáveis serão utilizadas para uma melhor apresentação dos dados. Os dados serão tratados estatisticamente utilizando-se o programa *Statistical Package for the Social Sciences* – SPSS (Pacote Estatístico para as Ciências Sociais).

As entrevistas foram analisadas por meio da análise de conteúdo. Triviños (1992, p. 158) explica que a análise de conteúdo é uma técnica que pode ser aplicada tanto na pesquisa quantitativa quanto na qualitativa.

3.5 LIMITAÇÕES DA PESQUISA

Este estudo apresenta limitações inerentes ao estudo de caso. A principal limitação do estudo de caso está relacionada na impossibilidade de generalização dos resultados obtidos. Deste modo, os resultados referem-se à realidade da empresa Alfa, não podendo ser extrapolado a outras empresas. Embora a teoria estudada indique que podem acontecer similaridades nos resultados, entretanto, depende dos procedimentos metodológicos utilizados.

Outro fator limitante encontra-se na falta de conhecimento dos pesquisados sobre o tema estudado, dificultando o aprofundamento das questões. E por fim, por tratar-se de uma empresa privada, a não divulgação

do seu nome impede que a realidade seja exposta devidamente.

4 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA

A empresa iniciou suas atividades em 16 de setembro de 1961, fundada por três homens determinados e obstinados. A trajetória da empresa ao longo destes anos é marcada pelo êxito. É referência no que faz e uma das maiores fabricantes latino americanas na área.

No país, o grupo tem sua sede e principais unidades industriais em Jaraguá do Sul/SC. Suas demais fábricas estão espalhadas por Rio Grande do Sul (Gravataí), Santa Catarina (Blumenau, Guaramirim, Itajaí e Joaçaba), São Paulo (São Paulo, São Bernardo do Campo e Hortolândia), Amazonas (Manaus), Espírito Santo (Linhares). No exterior possui unidades fabris na Argentina, México, Portugal, África do Sul, China e Índia, além de instalações de distribuição e comercialização nos EUA, Venezuela, Colômbia, Chile, Alemanha, Inglaterra, Bélgica, França, Espanha, Itália, Suécia, Austrália, Japão, Cingapura, Índia, Rússia e nos Emirados Árabes Unidos.

Produzindo inicialmente motores elétricos, começou a ampliar suas atividades a partir da década de 80, com a produção de componentes eletroeletrônicos, produtos para automação industrial, transformadores de força e distribuição, tintas líquidas e em pó e vernizes eletroisolantes. Cada vez mais a empresa está se consolidando não só como fabricante de motores, mas como fornecedor de sistemas elétricos industriais completos.

Políticas da Empresa:

Companhia Humana: valorizamos cada contribuição individual para o nosso sucesso, e motivamos as pessoas através da integridade, ética e apoio constante para o desenvolvimento pessoal.

Trabalho em equipe: trabalhando em equipe, reunimos o melhor do conhecimento, inteligência e habilidade para aprimorar constantemente o trabalho e beneficiar nossos clientes.

Eficiência: todo dia trabalhamos para tornar as coisas melhores. Todos os produtos, processos e desenvolvimentos são guiados pelo aumento na eficiência.

Flexibilidade: sempre iremos desenvolver novas maneiras eficientes de responder a situações de mudança e atender às necessidades dos clientes.

Inovação: novas ideias e tecnologias garantem a existência da companhia. É por isso que encorajamos e apoiamos um clima de pensar além do hoje.

Liderança: ser referência no relacionamento com clientes.

Em 2005 contava com 14.098 colaboradores em sua rede fabril, no ano de 2009 já faziam parte do grupo, 19.535 colaboradores ao total.

4.1 ESTRUTURA ORGANIZACIONAL

Conselho Administrativo: Presidente; Vice-Presidente; Conselheiro 1; Conselheiro 2; Conselheiro 3; Conselheiro 4; Conselheiro 5.

Empresa Alfa: Presidente Executivo; Vice-Presidente Executivo; Diretoria de Recursos Humanos; Diretoria de Marketing; Diretoria de Finanças e Relações com os Investidores; Diretoria Internacional; Diretoria de Controladoria.

Unidade de Negócios Motores: Diretoria de Superintendência; Diretoria de Vendas; Diretoria de Engenharia; Diretoria de Produção; Diretoria de Logística.

Unidade de Negócios Automação: Diretoria de Superintendência; Diretoria de Vendas; Diretoria Industrial.

Unidade de Negócios Energia: Diretoria de Superintendência; Diretoria Industrial.

Unidade de Negócios Tintas: Diretor.

Nos demais países em que encontra-se atuando, a empresa Alfa conta sempre com um diretor geral, os demais cargos, variam de acordo com o país em que está inserida.

4.2 DESCRIÇÃO DO DEPARTAMENTO DE TREINAMENTOS

Dentro da empresa Alfa, existe uma Diretoria de Recursos Humanos, que é dividida em gerências, que trabalham de modo individualizado. A primeira delas é a CTN – Centro de Treinamentos de Clientes, CTW – Centro de Treinamento W. QPOP – Programa de Qualificação para Operadores de Produção, e T&D – Treinamento e Desenvolvimento. As atividades relacionadas a recrutamento, seleção, folhas de pagamento, não se encaixam no quadro de desenvolvimento de capital humano, que tratam exclusivamente da qualificação dos clientes internos ou externos, com as suas particularidades. A Figura 7 apresenta a hierarquia deste espaço da empresa Alfa, que visa a capacitação dos seus colaboradores e o atendimento das necessidades dos seus clientes.

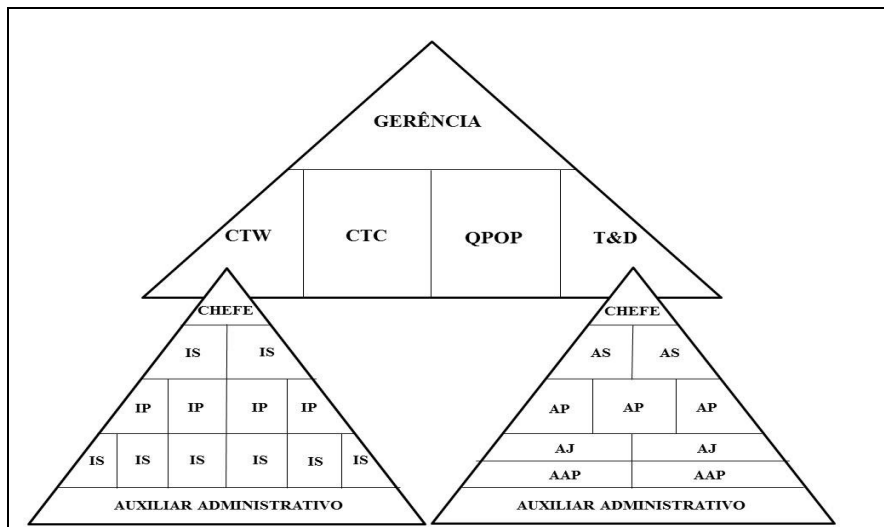


Figura 7: Organograma do departamento de Treinamento

Fonte: Dados primários, 2010.

5 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

Este capítulo é composto pela apresentação dos resultados da pesquisa, como forma de responder aos objetivos propostos. Então no primeiro momento realizou-se a caracterização do universo de análise, ou seja, os chefes, integrantes dos cursos de formação de chefia da EMPRESA ALFA. Em seguida, são apresentados os resultados relacionados aos questionamentos sobre T&D, Educação Corporativa e Desenvolvimento Humano.

5.1 DESCRIÇÃO DOS PESQUISADOS: PARTICIPANTES DOS CURSOS DE FORMAÇÃO DE CHEFIA DA EMPRESA ALFA

No sentido de descrever com maior propriedade as características gerais, pertinentes ao grupo de pessoas pesquisadas, foram elaboradas tabelas que apresentam dados pertinentes à melhor compressão da pesquisa.

Tabela 1: Gênero dos pesquisados.

Gênero		
	Frequência	Porcentagem
Feminino	4	5,6
Masculino	68	94,4
Total	72	100,0

Fonte: Dados primários, 2010.

Tabela 2: Faixa etária dos pesquisados.

Faixa Etária

	Frequência	Porcentagem
menos de 25 anos	1	1,4
de 26 á 35 anos	46	63,9
de 36 á 45 anos	21	29,2
de 46 á 55 anos	4	5,6
mais de 55 anos	0	0,0
Total	72	100,0

Fonte: Dados primários, 2010.

Tabela 3: Grau de escolaridade dos pesquisados.

Grau de Escolaridade

	Frequência	Porcentagem
ensino médio completo	0	0,0
ensino superior completo e/ou em andamento	35	48,6
especialização/MBA completo e/ou cursando	32	44,4
mestrado completo e/ou cursando	4	5,6
doutorado completo e/ou cursando	1	1,4
Total	72	100,0

Fonte: Dados primários, 2010.

Tabela 4: Tempo de serviço na empresa, dos pesquisados.

Tempo de Serviço na Empresa

	Frequência	Porcentagem
de 01 á 05 anos	7	9,7
de 05 á 10 anos	26	36,1
de 10 á 15 anos	16	22,2
de 15 á 25 anos	22	30,6
mais de 25 anos	1	1,4
Total	72	100,0

Fonte: Dados primários, 2010.

Tabela 5: Tempo de atuação dos pesquisados em cargos de chefia.

Tempo que Exerce Cargo de Chefia

	Frequência	Porcentagem
de 01 á 05 anos	69	95,8
de 05 á 10 anos	3	4,2
de 10 á 15 anos	0	0,0
de 15 á 25 anos	0	0,0
mais de 25 anos	0	0,0
Total	72	100,0

Fonte: Dados primários, 2010.

5.2 RESULTADOS GERAIS DAS QUATRO DIMENSÕES ANALISADAS.

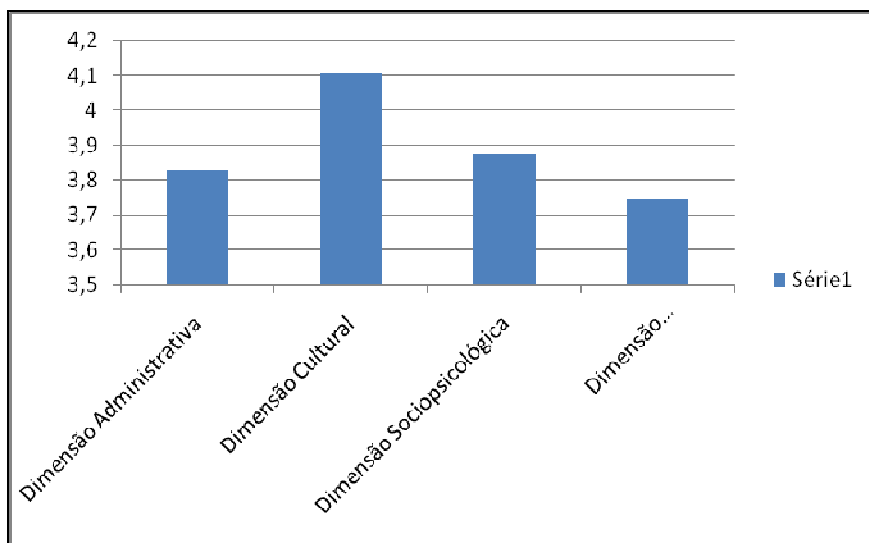


Gráfico 1: Média dos resultados das quatro dimensões analisadas.

Fonte: Dados primários, 2010.

5.2.1 Dimensão Administrativa

Tabela 6: Média dos indicadores da Dimensão Administrativa.

Item Dados Estatísticos	
	Média
1.1 Eu conheço os objetivos do T&D.	4,24
1.2 Os objetivos do T&D são claros e de fácil entendimento.	4,03
1.3 Os treinandos participam do processo de definição dos objetivos do T&D.	2,99
1.4 O foco dos treinamentos diz respeito ao aspecto técnico.	3,49
1.5 O foco dos treinamentos diz respeito ao aspecto comportamental.	3,65
1.6 O foco dos treinamentos diz respeito aos aspectos técnico e comportamental.	4,14
2.1 Eu percebo que os treinamentos oferecidos são diretamente relacionados aos objetivos organizacionais.	4,18
2.2 O T&D é fundamental para o bom desempenho das atividades dos colaboradores.	4,39
2.3 Meu superior explica para mim qual a contribuição do T&D para o alcance dos objetivos da empresa.	3,44
2.4 Os objetivos do T&D são convergentes com os objetivos da empresa	3,97
2.5 O T&D me faz crescer e mudar com o intuito de melhorar meu desempenho profissional	4,25
2.6 O T&D me faz crescer e mudar com o intuito de melhorar meu desempenho para minha vida pessoal.	3,93
3.1 A gestão do T&D preocupa-se com a alavancagem de competências organizacionais e individuais.	3,83
3.2 A coordenação das ações do T&D determina o sucesso dos cursos.	3,92
3.3 A avaliação dos resultados dos treinamentos é amplamente divulgada aos participantes.	3,04
3.4 Eu percebo que a missão, a visão e os valores da empresa são levados em conta nas decisões da equipe de gestão do T&D.	3,85
3.5 Há regras e procedimentos para o trabalho dos treinandos.	3,94
3.6 Eu conheço as regras e procedimentos determinados pelo treinamento.	3,69
3.7 Meu superior explica para mim as decisões dos gestores de T&D.	3,10
3.8 Percebo que há honestidade, comprometimento e ética nas decisões tomadas pela coordenação de T&D .	4,21
3.9 Percebo que há respeito e lealdade nas decisões tomadas pela coordenação de T&D.	4,14
3.10 Há influência política nas decisões tomadas pelos gestores de T&D.	3,00

4.1 Os treinamentos proporcionam aprendizagem baseada na prática dos negócios da empresa.	4,17
4.2 O T&D desenvolve a minha capacidade de enfrentar situações inusitadas que requerem, na maioria das vezes, o trabalho coletivo em pequenas equipes ou em unidades organizacionais maiores.	3,90
4.3 O T&D me faz perceber a crescente interdependência dos seres humanos, buscando conhecer o outro, sua história, tradição e cultura e aceitando a diversidade humana dentro e fora da empresa.	3,99
4.4 O T&D me estimula a desenvolver a autonomia e capacidade de julgar, bem como fortalecer a responsabilidade pelo meu próprio desenvolvimento pessoal, profissional e social.	4,15
5.1 Os agentes externos do T&D são avaliados sistematicamente pelos treinandos.	3,82
5.2 Os resultados das avaliações determinam a recontração ou não dos agentes externos de T&D.	3,49
5.3 Princípios éticos são considerados nas escolhas dos agentes externos de T&D.	3,97
5.4 Os parceiros e fornecedores do T&D apresentam objetivos comuns à empresa que contrata os seus serviços.	3,88

Fonte: Dados primários, 2010.

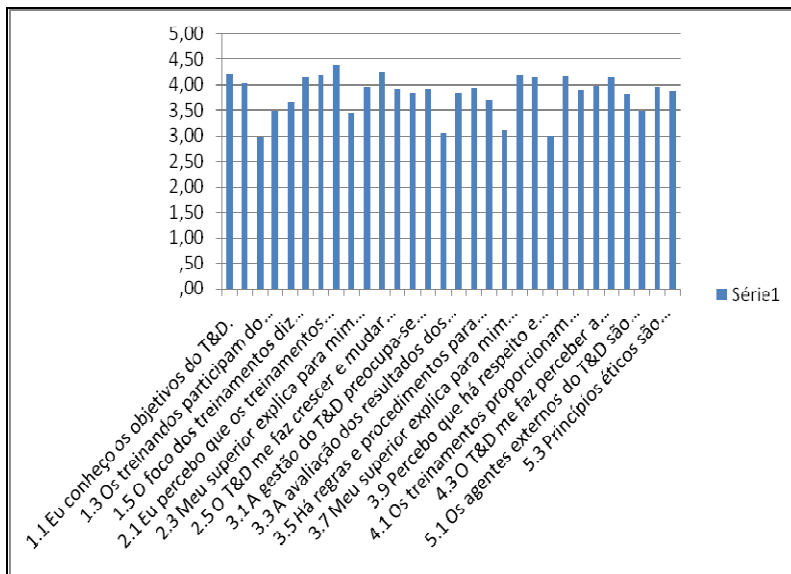


Gráfico 2: Média dos indicadores da Dimensão Administrativa.

Fonte: Dados primários, 2010.

Bloco 1: Objetivos do Treinamento & Desenvolvimento (T&D)

Tabela 7: Resultados obtidos no primeiro bloco – Dimensão Administrativa.

Dados Estatísticos

	1.1 Eu conheço os objetivos do T&D.	1.2 Os objetivos do T&D são claros e de fácil entendimento.	1.3 Os treinandos participam do processo de definição dos objetivos do T&D.	1.4 O foco dos treinamentos diz respeito ao aspecto técnico.	1.5 O foco dos treinamentos diz respeito ao aspecto comportamental.	1.6 O foco dos treinamentos diz respeito aos aspectos técnico e comportamental.
N	Válido	72	72	72	72	72
	Casos	0	0	0	0	0
	Desconsiderados	4,24	4,03	2,99	3,49	4,14
	Média	,796	,872	1,193	1,138	1,128
Desvio Padrão						,954

Fonte: Dados primários, 2010.

Questão 1.1: Eu conheço os objetivos do T&D.

Tabela 8: Resultados obtidos na questão 1.1

1.1 Eu conheço os objetivos do T&D.

	Frequência	Porcentagem	Percentual Válido	Percentual Acumulado
1	1	1,4	1,4	1,4
2	1	1,4	1,4	2,8
3	7	9,7	9,7	12,5
Válido 4	34	47,2	47,2	59,7
5	29	40,3	40,3	100,0
Total	72	100,0	100,0	

Fonte: Dados primários, 2010.

No que diz respeito aos conhecimentos dos colaboradores, quanto aos objetivos centrais do T&D, apenas dois (02) respondentes manifestaram-se negativamente, sendo 1,4% que discordou totalmente, ou seja, não conhece absolutamente nada dos objetivos do T&D e 1,4% discordou em parte com a afirmação. Ora, sete (07) dos entrevistados, entendem que tal questionamento não enquadra-se na realidade da empresa ou simplesmente eles não detêm informações sobre os objetivos do T&D. Contrapondo ao aspecto negativo e nulo das respostas, a pesquisa apresentou que trinta e quatro (34) colaboradores acreditam conhecer com restrições os objetivos do T&D. E por fim, vinte e nove (29) deles, conhecem plenamente tais objetivos. Robbins (2006, p. 132) diz que “objetivos ou metas referem-se a resultados desejados para indivíduos, grupos ou organizações inteiras.

Sendo assim, é preciso que aquilo que norteia o departamento de T&D seja declarado à aqueles que se beneficiam das suas atividades. Não há justificativa para manter em segredo o objetivo desta área, se for verdadeiramente o desenvolvimento dos colaboradores. o que diz respeito aos conhecimentos dos colaboradores, quanto aos objetivos centrais do T&D, apenas dois (02) respondentes manifestaram-se negativamente, sendo 1,4% que discordou totalmente, ou seja, não conhece absolutamente nada dos objetivos do T&D e 1,4% discordou em parte com a afirmação. Ora, sete (07) dos entrevistados, entendem que tal questionamento não enquadra-se na realidade da empresa ou simplesmente eles não detêm informações sobre os objetivos do T&D. Contrapondo ao aspecto negativo e nulo das respostas, a pesquisa apresentou que trinta e quatro (34) colaboradores acreditam conhecer com restrições os objetivos do T&D. E por fim, vinte e

nove (29) deles, conhecem plenamente tais objetivos.

Robbins (2006, p. 132) diz que “objetivos ou metas referem-se a resultados desejados para indivíduos, grupos ou organizações inteiras. Sendo assim, é preciso que aquilo que norteia o departamento de T&D seja declarado à aqueles que se beneficiam das suas atividades. Não há justificativa para manter em segredo o objetivo desta área, se for verdadeiramente o desenvolvimento dos colaboradores.

Questão 1.2: Os objetivos do T&D são claros e de fácil entendimento.

Tabela 9: Resultados obtidos na questão 1.2

1.2 Os objetivos do T&D são claros e de fácil entendimento.

	Frequência	Porcentagem	Percentual Válido	Percentual Acumulado
1	1	1,4	1,4	1,4
2	5	6,9	6,9	8,3
3	5	6,9	6,9	15,3
4	41	56,9	56,9	72,2
5	20	27,8	27,8	100,0
Total	72	100,0	100,0	

Fonte: Dados primários, 2010.

Ao tratar da clareza e facilidade de compreensão dos objetivos do T&D, as respostas deveriam convergir com os resultados da questão 1.1. Apenas 1,4% discorda totalmente com a clareza dos objetivos. 56,9% afirmaram concordar com restrições sobre a compreensão dos objetivos apresentados pelo T&D. É intrigante que uma parte considerável dos respondentes não conheça os objetivos do T&D, mas em seguida afirmam sobre a clareza de tais objetivos.

Milkovich e Boudreau (2006, p. 347) ao identificar os objetivos do treinamento dizem que:

Os objetivos precisam ser suficientemente específicos e mensuráveis para servirem de medição do sucesso. Os objetivos também mudam constantemente, na medida em que os programas de treinamento são implementados e novas informações vêm a tona para serem usadas na próxima etapa do levantamento de necessidades. [...] (1) Precisam proporcionar

informações que melhorem as futuras decisões; (2) Precisam aperfeiçoar as decisões mais importantes; e (3) O custo de coleta dessas informações não pode ser superior ao seu benefício. Os bons objetivos são aqueles mensuráveis [...].

Diante do que os autores afirmam, além de não haver unanimidade quanto ao conhecimento dos objetivos da área de T&D, fica difícil de afirmar se eles atendem ou não as características mencionadas por Milkovich e Boudreau (2006).

Independente disso, é necessário que o departamento de T&D preocupe-se mais com a divulgação das suas atividades, dos objetivos traçados. Não só para aqueles que se beneficiam do seu trabalho, mas para a empresa de modo geral, visto que é ela que tira vantagem, a medida que os colaboradores evoluem e amadurecem, passam a produzir melhor, possibilitando que a empresa desponham em vantagem competitiva frente ao seu capital intelectual.

Questão 1.3: Os treinandos participam do processo de definição dos objetivos do T&D.

Tabela 10: Resultados obtidos na questão 1.3
1.3 Os treinandos participam do processo de definição dos objetivos do T&D.

	Frequência	Porcentagem	Percentual Válido	Percentual Acumulado
1	9	12,5	12,5	12,5
2	17	23,6	23,6	36,1
3	19	26,4	26,4	62,5
4	20	27,8	27,8	90,3
5	7	9,7	9,7	100,0
Total	72	100,0	100,0	

Fonte: Dados primários, 2010.

Quanto à construção deste processo de determinação dos objetivos da área de T&D, é relevante mencionar que somente 9,7%, o equivalente a sete (07) colaboradores, afirmaram que participam plenamente do processo de definição dos objetivos. Ao pensar na primeira, na segunda e na terceira questão, onde trata de conhecer os objetivos, clareza de tais objetivos e

participação na construção dos mesmos, respectivamente, os resultados deveriam ser coincidentes. Se um colaborador diz conhecer um objetivo, não significa obrigatoriamente que ele seja claro e de fácil compreensão. Porém ao afirmar que um objetivo é ou não coerente e claro, obrigatoriamente o colaborador precisa conhecê-lo para fazer tal afirmação.

Haja vista a estrutura da empresa, é de fato pouco provável que colaboradores de todas as áreas participem do processo de construção dos objetivos de T&D. Assim, como não seria possível que houvessem representantes de todas as áreas da empresa no momento de definição do orçamento, por exemplo, do departamento de marketing.

Questão 1.4: O foco dos treinamentos diz respeito ao aspecto técnico.

Tabela 11: Resultados obtidos na questão 1.4

1.4 O foco dos treinamentos diz respeito ao aspecto técnico.

	Frequência	Porcentagem	Percentual Válido	Percentual Acumulado
1	5	6,9	6,9	6,9
2	10	13,9	13,9	20,8
3	14	19,4	19,4	40,3
4	31	43,1	43,1	83,3
5	12	16,7	16,7	100,0
Total	72	100,0	100,0	

Fonte: Dados primários, 2010.

Robbins (2006, p. 243) explica que:

A maioria dos treinamentos está voltado a atualizar e melhorar as aptidões técnicas do funcionário, tanto em cargos burocráticos como em cargos produtivos. O treinamento técnico se tornou cada vez mais importante por duas razões: nova tecnologia e novos projetos de estruturas organizacionais.

Um treinamento técnico, caracteriza-se pela função específica do indivíduo, voltado para a área onde ele atua. Para cada função desenvolvida, existe um treinamento específico e até que sua função seja determinada, o colaborador receberá um treinamento específico para conhecer as tarefas que serão desenvolvidas. Contudo, é importante

identificar como os treinandos vêm esse assunto. E o resultado apresentou que 43,1% concordam, com restrições, que o foco dos treinamentos diz respeito aos aspectos técnicos. Sendo que 16,7% concordam plenamente sobre esta afirmação. Existem duas possibilidades nesta questão, para estes respondentes. Ou eles acabaram de entrar na empresa e só participaram de capacitações com ênfase nos aspectos técnicos, ou desempenham exclusivamente atividades operacionais. No entanto, sabe-se que os respondentes desses questionários, são chefes e comando equipes de trabalho, logo, não executam exclusivamente atividades operacionais.

De acordo com a citação de Robbins (2006) é sim necessária a realização de treinamentos com o foco no aspecto técnico. Fundamentalmente, nos dias de hoje, quando a tecnologia passa por transformações diárias, os colaboradores precisam estar em condições de acompanhar e operar novas máquinas, conhecer plenamente seu funcionamento e indicar quando aquilo não se aplica mais a realidade da empresa.

Questão 1.5: O foco dos treinamentos diz respeito ao aspecto comportamental.

Tabela 12: Resultados obtidos na questão 1.5

1.5 O foco dos treinamentos diz respeito ao aspecto comportamental.

	Frequência	Porcentagem	Percentual Válido	Percentual Acumulado
1	4	5,6	5,6	5,6
2	10	13,9	13,9	19,4
3	8	11,1	11,1	30,6
Válido 4	35	48,6	48,6	79,2
5	15	20,8	20,8	100,0
Total	72	100,0	100,0	

Fonte: Dados primários, 2010.

Aptidões interpessoais diz respeito a necessidade que alguns colaboradores têm de aperfeiçoar sua capacidade em saber ouvir, expressar-se adequadamente, entender e valorizar a diversidade. (ROBBINS, 2006).

Haja vista a importância do treinamento com enfoque técnico, o aspecto comportamental têm o mesmo nível de importância e atende a uma outra demanda bem específica. Em paralelo ao resultado obtido com a questão 1.4, quando questionados se os treinamentos focam o aspecto

comportamental, 48, 6% dizem que concordam, com as devidas restrições. Enquanto que 20,8% concordam plenamente sobre o aspecto comportamental tratado nos treinamentos. Novamente, é relevante ressaltar, que não há coerência nas respostas dos treinandos.

Para que fossem fidedígnas as manifestações, considerando o questionamento sobre o foco técnico, da questão 1.4, como o primeiro e absoluto, seriam 40,2% de resposta negativas ou nulas. Logo, nesta questão, teoricamente, as respostas positivas deveriam atingir um valor próximo aos mesmo 40,2% manifestados opostamente na questão 1.4. Porém, obteve-se 69,4% de respostas positivas, ou seja, uma diferença de 29,2%.

Questão 1.6: O foco dos treinamentos diz respeito aos aspectos técnico e comportamental.

Tabela 13: Resultados obtidos na questão 1.6
1.6 O foco dos treinamentos diz respeito aos aspectos técnico e comportamental.

	Frequência	Porcentagem	Percentual Válido	Percentual Acumulado
1	2	2,8	2,8	2,8
2	3	4,2	4,2	6,9
3	7	9,7	9,7	16,7
Válido 4	31	43,1	43,1	59,7
5	29	40,3	40,3	100,0
Total	72	100,0	100,0	

Fonte: Dados primários, 2010.

Enquanto que a questão 1.4 trata do aspecto técnico, na questão 1.5, trata-se do lado comportamental. Todavia a assertiva 6 traz as duas abordagens. Os treinandos pesquisados, são chefes de seções, das mais distintas áreas de atuação. No entanto, o fato de ocuparem cargos de chefia, indica que tratam com pessoas, que formam suas equipes de trabalho. Merece atenção, o fato de 2,8% discordarem totalmente que o foco dos treinamentos diz respeito aos aspectos técnico e comportamental. E ainda 4,2% dos respondentes, manifestarem que discordam em parte sobre tais características dos treinamentos. Se um treinamento, não trata de assuntos técnicos, muito menos comportamentais, que outra abordagem teria o curso? Outro resultado notável, 9,7%, diz respeito àqueles que manifestaram que não concordam, nem discordam ou não se aplica. É

fundamental que os gestores de T&D analisem como os seus treinandos “qualificam” os treinamentos recebidos, principalmente para aqueles que ocupam cargos de chefia, faz-se fundamental que entendam quando é trabalho o lado técnico e quando o âmbito comportamental é trazido à tona.

Bloco 2: Contribuição e/ou interferência do T&D para o alcance dos objetivos da empresa.

Tabela 14: Resultados obtidos no segundo bloco – Dimensão Administrativa.

Dados Estatísticos

	2.1 Eu percebo que os treinamentos oferecidos são diretamente relacionados aos objetivos organizacionais.	2.2 O T&D é fundamental para o bom desempenho das atividades dos colaboradores.	2.3 Meu superior explica para mim qual a contribuição do T&D para o alcance dos objetivos da empresa.	2.4 Os objetivos do T&D são convergentes com os objetivos da empresa	2.5 O T&D me faz crescer e mudar com o intuito de melhorar meu desempenho profissional	2.6 O T&D me faz crescer e mudar com o intuito de melhorar meu desempenho para minha vida pessoal.
N	Válido	72	72	72	72	72
	Casos Desconsiderados	0	0	0	0	0
	Média	4,18	4,39	3,44	3,97	4,25
Desvio Padrão		,828	,848	1,185	,978	,783
						3,93
						,939

Fonte: Dados primários, 2010.

É importante reforçar que este bloco, visa compreender como os treinandos percebem o T&D frente aos objetivos da empresa. Não são todos os colaboradores que concordam com a forma de atuação da área de desenvolvimento de pessoas. Algumas, acreditam que o tempo dedicado em um curso, seja desperdício, isto porque existe uma série de pendências esperando soluções em cima da mesa de um, dois ou mais colaboradores.

Robbins (2006, p. 242) expõe que “as qualificações se deterioram e podem se tornar obsoletas”. Seguindo esse raciocínio, tem-se que por meio dos treinamentos, os colaboradores mantêm-se atualizados e em condições acompanhar as transformações do mercado e demandas da empresa. Mas isso só é possível, a partir das actividades concretizadas do departamento de T&D.

Sendo assim, fica evidente que na empresa estudada, como é apresentado na tabela acima, há forte aceitação às atividades do T&D, por parte dos treinandos. Isso indica um aspecto positivo a respeito do desenvolvimento e capacitação das equipes. Consequentemente maiores condições de competitividade no mercado de atuação.

Questão 2.1: Eu percebo que os treinamentos oferecidos estão diretamente relacionados aos objetivos organizacionais.

Tabela 15: Resultados obtidos na questão 2.1
2.1 Eu percebo que os treinamentos oferecidos estão diretamente relacionados aos objetivos organizacionais.

	Frequência	Porcentagem	Percentual Válido	Percentual Acumulado
2	4	5,6	5,6	5,6
3	7	9,7	9,7	15,3
Válido 4	33	45,8	45,8	61,1
5	28	38,9	38,9	100,0
Total	72	100,0	100,0	

Fonte: Dados primários, 2010.

Ao serem questionados sobre a relação direta entre os treinamentos com os objetivos da empresa, para um grupo de respondentes que ocupam cargos de chefia, neste caso, pode-se dizer que não foi obtido um resultado satisfatório. Somente 38,9% concordaram totalmente com a afirmativa da

questão. De qualquer maneira, é importante ressaltar que o maior índice desta pergunta, o equivalente á 45,8%, diz respeito respondentes que concordam, com restrições que há relação direta entre os treinamentos e os objetivos da empresa.

Questão 2.2: O T&D é fundamental para o bom desempenho das atividades dos colaboradores.

Tabela 16: Resultados obtidos na questão 2.2
2.2 O T&D é fundamental para o bom desempenho das atividades dos colaboradores.

	Frequência	Porcentagem	Percentual Válido	Percentual Acumulado
1	1	1,4	1,4	1,4
2	3	4,2	4,2	5,6
3	2	2,8	2,8	8,3
Válido 4	27	37,5	37,5	45,8
5	39	54,2	54,2	100,0
Total	72	100,0	100,0	

Fonte: Dados primários, 2010.

No que tange o desenvolvimento das atividades individuais, 54,2% dos entrevistados concordam e acreditam que o T&D seja definitivo neste aspecto. Outros 37,5% afirmaram que o T&D é sim fundamental, mas existem restrições quanto a essa parcela de responsabilidade atribuída ao T&D.

Apenas 8,4% representam aqueles que se manifestaram nulos ou contra a afirmativa da questão. Mesmo sem expressar a maioria dos colaboradores, cabe uma atenção especial do gestores de T&D, no sentido de conscientizar esse pequeno grupo sobre a importância dos treinamentos e do desenvolvimento individual dos colaboradores.

Questão 2.3: Meu superior explica para mim qual a contribuição do T&D para o alcance dos objetivos da empresa.

Tabela 17: Resultados obtidos na questão 2.3
2.3 Meu superior explica para mim qual a contribuição do T&D para o alcance dos objetivos da empresa.

	Frequência	Porcentagem	Percentual Válido	Percentual Acumulado
1	8	11,1	11,1	11,1
2	6	8,3	8,3	19,4
3	15	20,8	20,8	40,3
4	32	44,4	44,4	84,7
5	11	15,3	15,3	100,0
Total	72	100,0	100,0	

Fonte: Dados primários, 2010.

Esta questão busca compreender a relação de diálogo entre o colaborador e seu superior imediato. Os resultados indicam que a abertura para o diálogo entre as partes, precisa ser trabalhada. Com 44,4%, o equivalente a trinta e dois (32) colaboradores, acreditam que os seus superiores explicam sim a contribuição do T&D para o alcance dos objetivos da empresa, contudo, existem restrições a serem consideradas. Em paralelo a isso, os colaboradores beneficiados com treinamentos, auxílios e inventivos financeiros a cursos externos, precisam compreender seu papel no contexto organizacional, ou seja, a partir crescimento individual e no aumento do rendimento de cada um deles, tais colaboradores, estão mais aptos a caminharem em sintonia com o objetivo da empresa, prosperando e evitando desperdícios e erros.

Questão 2.4: Os objetivos do T&D são convergentes com os objetivos da empresa.

Tabela 18: Resultados obtidos na questão 2.4
2.4 Os objetivos do T&D são convergentes com os objetivos da empresa.

	Frequência	Porcentagem	Percentual Válido	Percentual Acumulado
1	2	2,8	2,8	2,8
2	5	6,9	6,9	9,7
3	8	11,1	11,1	20,8
4	35	48,6	48,6	69,4
5	22	30,6	30,6	100,0
Total	72	100,0	100,0	

Fonte: Dados primários, 2010.

É notório que dentro de uma empresa, sempre existirá o objetivo que rege seus gestores, e engloba todas as áreas, exigindo esforços coletivos. Mas sabe-se também, que os departamentos, individualmente, possuem seus objetivos e metas a serem alcançadas. Se isso aplica-se para a toda a empresa, então a área de T&D, precisa adequar-se com este fato. Contudo, os resultados indicam que do total, 30,6% concordam plenamente que os objetivos do T&D são convergentes com os objetivos da empresa. Enquanto que 48,6%, concordam com restrições.

Porém, é importante lembrar que grande parte dos respondentes, apenas 40,3%, conhecem plenamente quais são os objetivos desta área. E para afirmar se há ou não convergência, é preciso conhecer claramente do que se tratam tais objetivos.

Questão 2.5: O T&D me faz crescer e mudar com o intuito de melhorar meu desempenho profissional.

Tabela 19: Resultados obtidos na questão 2.5
2.5 O T&D me faz crescer e mudar com o intuito de melhorar meu desempenho profissional.

	Frequência	Porcentagem	Percentual Válido	Percentual Acumulado
1	1	1,4	1,4	1,4
2	1	1,4	1,4	2,8
3	6	8,3	8,3	11,1
Válido 4	35	48,6	48,6	59,7
5	29	40,3	40,3	100,0
Total	72	100,0	100,0	

Fonte: Dados primários, 2010.

O modo como os treinamentos são oferecidos e apresentados, assim como a maneira que a equipe de T&D “vende” os seus produtos, implica na percepção dos clientes, neste caso, os colaboradores que ocupam cargos de chefia. Sem alcançar a maioria, 48,6% dos respondentes, concordam com restrições, quanto ao T&D fazê-los crescer e mudar com o intuito de melhorar o seu desempenho profissional. Uma empresa, enquanto organizamos vivo, precisa para cada investimento concretizado, receber um retorno, preferencialmente positivo, visto que, o aspecto financeiro, se comparado ao corpo humano, é o oxigênio da empresa.

Ainda assim, esse lado financeiro, dentro um conjunto de

circunstâncias que devem ser considerados, existe o lado do desempenho humano. A medida que a empresa investe nos seus colaboradores, ela almeja por melhorias e acréscimos nos seus desempenhos. Consequentemente crescimento e prosperidade para a empresa. Se os colaboradores, aqui faz-se referência à população pesquisada, ainda não enxergam o T&D como uma via de fortalecimento e crescimento ao seu desempenho profissional, este processo precisa ser revisto.

Questão 2.6: O T&D me faz crescer e mudar, com o intuito de melhorar meu desempenho para a minha vida pessoal.

Tabela 20: Resultados obtidos na questão 2.6
2.6 O T&D me faz crescer e mudar, com o intuito de melhorar meu desempenho para a minha vida pessoal.

	Frequência	Porcentagem	Percentual Válido	Percentual Acumulado
1	1	1,4	1,4	1,4
2	5	6,9	6,9	8,3
3	13	18,1	18,1	26,4
4	32	44,4	44,4	70,8
5	21	29,2	29,2	100,0
Total	72	100,0	100,0	

Fonte: Dados primários, 2010.

Se comparados os resultados das questões 2.5 e 2.6, elas não divergem significativamente. Enquanto uma trata do desempenho profissional, estimulado pelo T&D, a segunda discorre sobre o melhoramento do desempenho para a vida pessoal.

Sob o aspecto holístico, o ser humano, dificilmente, apresenta condições de ser em dado momento somente o profissional, ao passo que em outra circunstância apresenta apenas o lado emocional e afetivo. O mesmo ocorre no desenvolvimento do colaborador. Ao participar de um treinamento, mesmo que seja especialmente voltado as necessidades e características da empresa, dependendo do estado de espírito que o colaborador encontrar-se naquele momento, a mensagem que seria apenas voltada à práticas da empresa, atende também a uma necessidade muito particular. Nesse caso, a mensagem, pode perder a sua essência inicial. Referente a isso, 44,4% dos colaboradores, acreditam com restrições, que o T&D os faz crescer e mudar, com o intuito de melhorar o seu desempenho

para a vida profissional.

Ribeiro (2005, p. 28) refere-se a gestão de T&D enfocando o conhecimento, com a seguinte afirmativa:

Gerir conhecimento vai muito além de montar e distribuir bancos de dados, e deve ter como objetivo principal apoiar o desenvolvimento dos negócios da empresa. Para isso, é necessário percorrer, de forma estruturada a metodologia, com as seguintes etapas: definir, captar, organizar, transmitir, utilizar e ajustar os conhecimentos. A materilização desse processo exige especialização no assunto, uso de metodologia e ferramentas adequadas, além de suporte tecnológico.

Considerando a gestão de T&D, ou seja, a equipe que conduz as atividades dessa área, é notória a boa imagem que os colaboradores possuem a respeito desse departamento, de modo geral. Tal fato, comprova-se a partir do resulta da pesquisa, que indica uma média de 4,21, para o quesito honestidade, comprometimento e ética, nas tomadas de decisões adotadas pela coordenação de T&D. Na totalidade dos resultados obtidos, quanto a gestão de T&D, os valores apresentados são positivos, indicando assim que as ações e medidas tomadas pela equipe, são bem vistas e demonstram aceitação aos olhos dos colaboradores.

Questão 3.1: A gestão do T&D preocupa-se com a alavancagem de competências organizacionais e individuais.

Tabela 22: Resultados obtidos na questão 3.1
3.1 A gestão do T&D preocupa-se com a alavancagem de competências organizacionais e individuais.

	Frequência	Porcentagem	Percentual Válido	Percentual Acumulado
1	3	4,2	4,2	4,2
2	3	4,2	4,2	8,3
3	13	18,1	18,1	26,4
4	37	51,4	51,4	77,8
5	16	22,2	22,2	100,0
Total	72	100,0	100,0	

Fonte: Dados primários, 2010.

Competência é uma palavra do senso comum, utilizada para designar uma pessoa qualificada para

realizar alguma coisa. O seu oposto, ou o seu antônimo, não implica apenas a negação desta capacidade, mas guarda um sentimento pejorativo, depreciativo. Chega mesmo a sinalizar que a pessoa se encontra ou se encontrará brevemente marginalizada dos circuitos de trabalho e de reconhecimento social. (FLEURY e FLEURY, 2001, p.184)

Segundo Fleury e Fleury (2001) a competência individual não trata-se de um estado e não pode ser reduzida ao um conhecimento e deve estar atrelada a três eixos: formado pela pessoa, pela formação educacional, e por toda a experiência adquirida. Enquanto que competência organizacional pode ser entendida como:

Uma competência essencial não precisa necessariamente ser baseada em **tecnologia *stricto sensu***: ela pode estar associada ao domínio de qualquer estágio do ciclo de negócios, como por exemplo, um profundo conhecimento das condições de operação de mercados específicos. Não obstante, para ser considerada uma competência essencial, esse conhecimento deve estar associado a um sistemático processo de aprendizagem, que envolve descobrimento/inação e capacitação de recursos humanos. (FLEURY e FLEURY, 2001, p. 189).

Competências organizacionais e individuais devem caminhar alinhadas e em completa sintonia. Estimular que os colaboradores desenvolvam novas competências e aperfeiçoem aquelas que já possuem é trabalho árduo e gradativo, mas incide no melhoramento das competências organizacionais.

Nesta questão, com uma quantidade significativa dos respondentes, 51,4%, indica que trinta e sete (37) colaboradores percebem que há por parte da gestão de T&D a preocupação com a alavancagem de competências organizacionais e individuais, com as devidas restrições.

Merece atenção o índice referente a “não concordo, nem discordo ou não se aplica”, que atingiu 18,1% dos respondentes. Tal fato, indica novamente que para alguns chefes e subordinados, falta o esclarecimento e compreensão sobre a importância da gestão de T&D.

Cabe aqui outra observação. Dito que todos os respondentes são chefes, é importante reforçar que eles também são subordinados. E não há como afirmar se o colaborador ao responder pensou na sua posição de

chefe, subordinado ou pensou nas duas situações em equilíbrio.

Questão 3.2: A coordenação das ações do T&D determina o sucesso dos cursos.

Tabela 23: Resultados obtidos na questão 3.2

3.2 A coordenação das ações do T&D determina o sucesso dos cursos.

	Frequência	Porcentagem	Percentual Válido	Percentual Acumulado
1	2	2,8	2,8	2,8
2	3	4,2	4,2	6,9
3	13	18,1	18,1	25,0
Válido 4	35	48,6	48,6	73,6
5	19	26,4	26,4	100,0
Total	72	100,0	100,0	

Fonte: Dados primários, 2010.

No momento em que a população estudada foi questionada sobre o sucesso dos cursos, como apresenta esta questão, 48,6% , concordou com restrições que a coordenação das ações de T&D determina o sucesso dos cursos. Esta interpretação está em parte equivocada. Afinal oferecer e disponibilizar um curso de capacitação, não é uma via de mão única. Existe para tal cenário, uma série de fatores que determinam o sucesso ou não dos cursos. São eles: fornecedores, alunos (colaboradores), capacitadores, entre outros. Aliado a isso, existe um fator determinante que é o interesse do aluno (colaborador) em absorver novas informações e propor-se a transformá-las em conhecimento e usá-lo na prática.

Sendo assim, ressalta-se que é fundamental a atuação da equipe de gestão de T&D, mas não são os únicos responsáveis pelo sucesso dos cursos. As medidas por eles tomadas, ajudam sim, o êxito de uma capacitação, porém, não é possível determinar um único responsável pelo sucesso ou fracasso.

Questão 3.3: A avaliação dos resultados dos treinamentos é amplamente divulgada aos participantes.

Tabela 24: Resultados obtidos na questão 3.3

3.3 A avaliação dos resultados dos treinamentos é amplamente divulgada aos participantes.

	Frequência	Porcentagem	Percentual Válido	Percentual Acumulado
1	10	13,9	13,9	13,9
2	18	25,0	25,0	38,9
3	12	16,7	16,7	55,6
4	23	31,9	31,9	87,5
5	9	12,5	12,5	100,0
Total	72	100,0	100,0	

Fonte: Dados primários, 2010.

Agir de maneira transparente, indica seriedade e honestidade. Quando a questão tratou sobre as avaliações dos resultados dos treinandos, apenas 12,5% dos respondentes, concordaram plenamente que são divulgados os resultados das avaliações dos treinamentos.

Sobre esse situação cabe colocar que independente de tratar-se de um treinamento ou de atividades rotineiras, o colaborador quer e precisa de um retorno (feedback) dos seus superiores. Por feedback pode-se dizer que o retorno por parte dos gestores de T&D ou superior imediato, que fornece ao treinando a confirmação ou a verificação que a sua aprendizagem alcançou o propósito do curso, em específico. (CHIAVENATO, 1994)

A partir do momento que os colaboradores são indicados pelos seus superiores imediatos para participarem de uma capacitação e efetivamente participam, é importante que ao concluírem o que lhes foi proposto, ou seja, ao término do curso, tenham conhecimento de seu desempenho, frente as informações passadas no dado evento e saibam também como poderão utilizar tais conhecimentos na prática.

Questão 3.4: Eu percebo que a missão, a visão e os valores da empresa são levados em conta nas decisões da equipe de gestão do T&D.

Tabela 25: Resultados obtidos na questão 3.4

3.4 Eu percebo que a missão, a visão e os valores da empresa são levados em conta nas decisões da equipe de gestão do T&D.

	Frequência	Porcentagem	Percentual Válido	Percentual Acumulado
1	2	2,8	2,8	2,8
2	6	8,3	8,3	11,1
3	14	19,4	19,4	30,6
4	29	40,3	40,3	70,8
5	21	29,2	29,2	100,0
Total	72	100,0	100,0	

Fonte: Dados primários, 2010.

Missão, visão e valores, devem estar claro á todos e serem amplamente divulgados dentro da empresa. As ações da empresa, de maneira geral, devem estar pautadas nestes três itens. Não distante disso, as decisões tomadas pela equipe de T&D, obrigatoriamente devem considerar a missão, a visão e os valores da empresa. Contudo, dos setenta e dois respondentes (72) à pesquisa, apenas vinte e um (21) colaboradores, o equivalente a 29,2%, do total, concordam plenamente perceber que a missão, visão e valores, preconizam as decisões dos gestores de T&D. O processo decisório não é um ato isolado, deve obedecer ao perfil e padrão da empresa.

Questão 3.5: Há regras e procedimentos para o trabalho dos treinandos.

Tabela 26: Resultados obtidos na questão 3.5

3.5 Há regras e procedimentos para o trabalho dos treinandos.

	Frequência	Porcentagem	Percentual Válido	Percentual Acumulado
1	2	2,8	2,8	2,8
2	3	4,2	4,2	6,9
3	14	19,4	19,4	26,4
Válido 4	31	43,1	43,1	69,4
5	22	30,6	30,6	100,0
Total	72	100,0	100,0	

Fonte: Dados primários, 2010.

Seja em uma pequena ou grande empresa, o estabelecimento de regras e procedimentos, existem para dominar os erros, para evitar conflitos entre os colaboradores e manter padrões nos processos executados, por esta razão que a rotina não é inválida a regra.

Foi perguntado se existem regras e procedimentos para os trabalhos dos treinandos, como por exemplo, relatórios sobre conteúdos repassados, atividades desenvolvidas no decorrer do curso, avaliações adotadas, relações estabelecidas entre teoria e prática. Obteve-se então, 30,6% de respondentes que concordam plenamente com a afirmação. E resultou em 43,1% o índice de colaboradores que concordam com restrições sobre a existência de regras e procedimentos para os treinandos.

Faz-se a ressalva sobre regras e procedimentos, lembrando que ambas são importantes dentro das organizações. Porém o excesso delas pode dificultar o comportamento flexível, logo gerando dificuldade de tomar decisões sob pressão, por exemplo.

Questão 3.6: Eu conheço as regras e procedimentos determinados na participação dos treinamentos.

Tabela 27: Resultados obtidos na questão 3.6
3.6 Eu conheço as regras e procedimentos determinados na participação dos treinamentos.

	Frequência	Porcentagem	Percentual Válido	Percentual Acumulado
1	2	2,8	2,8	2,8
2	7	9,7	9,7	12,5
3	13	18,1	18,1	30,6
Válido 4	39	54,2	54,2	84,7
5	11	15,3	15,3	100,0
Total	72	100,0	100,0	

Fonte: Dados primários, 2010.

Não basta saber que existem regras e procedimentos, é preciso cumpri-las. E mais do que isso, compreendê-las dentro do contexto de atuação. 54,2% dos respondentes afirmaram que conhecem com as devidas restrições, as regras e procedimentos determinados na participação dos treinamentos. Ao afirmar que conhecem, os colaboradores podem e devem ser cobrados por isso.

É preciso entender que ao término do curso, o superior imediato precisa ter conhecimento do que foi repassado durante o processo de aprendizagem. É a partir disso que ele pode exigir novo comportamento, neste caso, por exemplo.

Questão 3.7: Meu superior explica para mim as decisões dos gestores de T&D.

Tabela 28: Resultados obtidos na questão 3.7
3.7 Meu superior explica para mim as decisões dos gestores de T&D.

	Frequência	Porcentagem	Percentual Válido	Percentual Acumulado
1	8	11,1	11,1	11,1
2	14	19,4	19,4	30,6
3	18	25,0	25,0	55,6
Válido 4	27	37,5	37,5	93,1
5	5	6,9	6,9	100,0
Total	72	100,0	100,0	

Fonte: Dados primários, 2010.

Ao ser envolvido em uma situação específica, o colaborador, sente a necessidade de saber o motivo pelo qual foi inserido nesse contexto e a partir daí, surgem outras curiosidades. Por exemplo, a escolha de um curso ser realizado internamente ou oferecido por uma instituição de ensino; ser em horário de trabalho ou após o horário das suas atividades.

Os gestores de T&D, ao efetuarem mudanças e tomarem alguma medida, que envolva diretamente o treinando, tratarão de avisar o seu superior imediato para que este se responsabilize em comunicar ao colaborador dos novos ocorridos. Este processo deve ser executado com cautela e responsabilidade, para que as informações não sejam deturpadas, gerando problemas futuros e em muitos casos, prejudicando um dos dois lados envolvidos.

Ao ocorrer essa interação entre superior e colaborador, é comum que os as pessoas se sintam parte da estrutura e passem a demonstrar maior interesse, seja no treinamento ou outras circunstâncias específicas. Por ora, apenas 6,9% concordam plenamente que ocorram explicações sobre as decisões tomadas pelos gestores de T&D. Opostamente a isso, 25% dos entrevistados, não concordam, nem discordam ou tal situação não se aplica a realidade da empresa.

Questão 3.8: Percebo que há honestidade, comprometimento e ética nas decisões tomadas pela coordenação de T&D.

Tabela 29: Resultados obtidos na questão 3.8

3.8 Percebo que há honestidade, comprometimento e ética nas decisões tomadas pela coordenação de T&D .

	Frequência	Porcentagem	Percentual Válido	Percentual Acumulado
1	1	1,4	1,4	1,4
2	1	1,4	1,4	2,8
3	13	18,1	18,1	20,8
4	24	33,3	33,3	54,2
5	33	45,8	45,8	100,0
Total	72	100,0	100,0	

Fonte: Dados primários, 2010.

A afirmação contida na questão 3.8 refere-se a honestidade, comprometimento e ética, temas delicados, mas que devem ser constantemente trazidos à tona quando fazem parte dos valores e cultura da empresa. Como resposta a isso, obteve-se positivamente um retorno de

33,3% para aqueles que concordam com restrições, que há honestidade, comprometimento e ética nas decisões tomadas pela coordenação de T&D. E 45,8%, dos respondentes, concordam plenamente com a afirmação. Sobre isso, é possível dizer que os poucos respondentes, que manifestaram-se negativamente ou nulos, ou tiveram problemas isolados e particulares, que implicaram nas suas respostas ou não detêm conhecimento de causa para tratar do assunto.

Questão 3.9: Percebo que há respeito e lealdade nas decisões tomadas pela coordenação de T&D.

Tabela 30: Resultados obtidos na questão 3.9

3.9 Percebo que há respeito e lealdade nas decisões tomadas pela coordenação de T&D.

	Frequência	Porcentagem	Percentual Válido	Percentual Acumulado
1	1	1,4	1,4	1,4
2	1	1,4	1,4	2,8
Válido 3	13	18,1	18,1	20,8
4	29	40,3	40,3	61,1
5	28	38,9	38,9	100,0
Total	72	100,0	100,0	

Fonte: Dados primários, 2010.

Do mesmo modo como obteve-se um resultado positivo ao abordar o tema ética, comprometimento e honestidade, lealdade e respeito, também foram tratados positivamente pelos respondentes, mesmo que 18,1% tenham se mantido nulos. Fato é que 40,3% disseram que percebem, com as devidas restrições, que há respeito e lealdade nas decisões tomadas pela coordenação de T&D. Em seguida tem-se um índice de 38,9%, indicando aqueles que concordam plenamente com a afirmação.

Questão 3.10: Há influência política nas decisões tomadas pelos gestores de T&D.

Tabela 31: Resultados obtidos na questão 3.10

3.10 Há influência política nas decisões tomadas pelos gestores de T&D.

	Frequência	Porcentagem	Percentual Válido	Percentual Acumulado
1	12	16,7	16,7	16,7
2	8	11,1	11,1	27,8
3	27	37,5	37,5	65,3
4	18	25,0	25,0	90,3
5	7	9,7	9,7	100,0
Total	72	100,0	100,0	

Fonte: Dados primários, 2010.

Robbins (1998, p.258) explica que comportamento político consiste em “atividades que não são exigidas como parte do papel formal de alguém na organização, mas que influenciam, ou tentam influenciar, a distribuição de vantagens e desvantagens dentro da organização”.

Frente a esse esclarecimento sobre comportamento político, fica evidente que o alto índice de respostas, 37,5%, para não concordo, nem discordo ou não se aplica, indica pouco conhecimento sobre influência política dentro da empresa ou ainda ausência de manifestações políticas.

Sob outra, 16,7%, que dizem discordar totalmente que haja algum tipo de influência política sobre as decisões tomadas pelo T&D, apontam novamente para uma gestão íntegra, onde os interesses individuais não se sobrepõem aos interesses coletivos.

Neste quarto momento do questionário, a temática abordada é sobre a contribuição do T&D para o desenvolvimento de competências do indivíduo, do grupo e da empresa. Identificou-se que a maior média alcançada, 4,17, foi na primeira questão, cujo o enfoque era sobre a aprendizagem baseada na prática dos negócios da empresa.

Ao indicar que os treinamentos são derivados das práticas dos negócios da empresa, surge então um aspecto delicado. Por um lado tem-se a preocupação com o crescimento da empresa, evolução e amadurecimento das equipes. De outro lado tem-se a repetição daquilo que é constantemente executado. Caberia, desta forma, uma análise criteriosa ao adotar como padrão, a indicação dos cursos a partir das práticas dos negócios.

Neste caso, os gestores de T&D, devem refletir sobre até que ponto há efetivamente preocupação com o desenvolvimento dos colaboradores e até onde é preocupação com a produtividade e sucesso da empresa. Ou os dois ângulos são trabalhados em equilíbrio sem nenhum prejuízo.

Questão 4.1: Os treinamentos proporcionam aprendizagem baseada na prática dos negócios da empresa.

Tabela 33: Resultados obtidos na questão 4.1
4.1 Os treinamentos proporcionam aprendizagem baseada na prática dos negócios da empresa.

	Frequência	Porcentagem	Percentual Válido	Percentual Acumulado
1	1	1,4	1,4	1,4
2	3	4,2	4,2	5,6
3	6	8,3	8,3	13,9
Válido 4	35	48,6	48,6	62,5
5	27	37,5	37,5	100,0
Total	72	100,0	100,0	

Fonte: Dados primários, 2010.

Dentre os setenta e dois (72) entrevistados, apenas um (01) colaborador discorda totalmente que os treinamentos proporcionam aprendizagem baseada na prática dos negócios da empresa. Enquanto que 48,6% e 37,5% concordam com restrições e concordam plenamente, respectivamente, com a afirmação.

Dois aspectos devem ser analisados frente a tal resultado. O primeiro é até que ponto as práticas de negócio da empresa estão certas ou erradas, para que permaneçam insistindo nos mesmos atos que oneram a

empresa.

A segunda preocupação é sobre os valores defendidos e divulgados pela área de T&D. Ela não deve e nem pode entrar em conflito com ela mesma, no entanto, deve atender aos interesses da empresa (seus sócios e acionistas). Contudo, esta é a área responsável pelo desenvolvimento profissional e humano do capital intelectual da empresa. A partir do momento em que abre mão da sua principal preocupação e atuação para atender a outros interesses, há que se repensar as práticas do departamento.

Questão 4.2: O T&D desenvolve a minha capacidade de enfrentar situações inusitadas que requerem, na maioria das vezes, o trabalho coletivo em pequenas equipes ou em unidades organizacionais maiores.

Tabela 34: Resultados obtidos na questão 4.2

4.2 O T&D desenvolve a minha capacidade de enfrentar situações inusitadas que requerem, na maioria das vezes, o trabalho coletivo em pequenas equipes ou em unidades organizacionais maiores.

	Frequência	Porcentagem	Percentual Válido	Percentual Acumulado
1	2	2,8	2,8	2,8
2	5	6,9	6,9	9,7
3	7	9,7	9,7	19,4
4	42	58,3	58,3	77,8
5	16	22,2	22,2	100,0
Total	72	100,0	100,0	

Fonte: Dados primários, 2010.

O estímulo a criatividade, capacidade de resolver o desconhecido, bem como a qualidade do relacionamento interpessoal, indicam amadurecimento e profissionalismo das equipes de trabalho. Alcançando um Porcentagemual equivalente a 58,3%, ou seja, quarenta e dois (42) colaboradores concordam, com as devidas restrições, que o T&D desenvolve a capacidade de enfrentar situações inusitadas, que requerem na maioria das vezes, o trabalho coletivo, em pequenas equipes ou grupos maiores.

Lidar com a adversidade, saber inserir-se em pequenos ou grandes grupos e trabalhar hamoniosamente é visto em tempos atuais, como característica fundamental a um profissional competitivo e com alto grau de empregabilidade.

Questão 4.3: O T&D me faz perceber a crescente interdependência dos seres humanos, buscando conhecer o outro, sua história, tradição e cultura e aceitando a diversidade humana dentro e fora da empresa.

Tabela 35: Resultados obtidos na questão 4.3

4.3 O T&D me faz perceber a crescente interdependência dos seres humanos, buscando conhecer o outro, sua história, tradição e cultura e aceitando a diversidade humana dentro e fora da empresa.

	Frequência	Porcentagem	Percentual Válido	Percentual Acumulado
1	1	1,4	1,4	1,4
2	4	5,6	5,6	6,9
3	12	16,7	16,7	23,6
Válido 4	33	45,8	45,8	69,4
5	22	30,6	30,6	100,0
Total	72	100,0	100,0	

Fonte: Dados primários, 2010.

A medida que é fundamental o relacionamento interpessoal, a área de T&D encarrega-se de considerar esse aspecto e inseri-lo nas capacitações, apesar de que os próprios treinamentos em si, são momentos em que os colaboradores aproveitam para estreitar relações.

Contudo, divergindo do resultado anterior, ao serem questionados se os T&D faz perceber a crescente interdependência dos seres humanos, buscando conhecer o outro, sua história, cultura e aceitando a diversidade humana dentro e fora da empresa, identificou-se que 45,8% concordam com restrições desta afirmação. No entanto, 16,7% mantiveram-se neutros. Tal evidência, indica que que ainda há uma lacuna considerável a ser atingida. E que dentre o grupo pesquisado, alguns colaboradores, ocupantes de cargos de chefia, podem apresentar dificuldade em lidar com aquilo que o incomoda entre seus pares, estimulando juízo de valores, e alguns casos equivocados.

Questão 4.4: O T&D me estimula a desenvolver a autonomia e capacidade de julgar, bem como fortalecer a responsabilidade pelo meu próprio desenvolvimento pessoal, profissional e social.

Tabela 36: Resultados obtidos na questão 4.4

4.4 O T&D me estimula a desenvolver a autonomia e capacidade de julgar, bem como fortalecer a responsabilidade pelo meu próprio desenvolvimento pessoal, profissional e social.

	Frequência	Porcentagem	Percentual Válido	Percentual Acumulado
1	2	2,8	2,8	2,8
2	1	1,4	1,4	4,2
3	10	13,9	13,9	18,1
4	30	41,7	41,7	59,7
5	29	40,3	40,3	100,0
Total	72	100,0	100,0	

Fonte: Dados primários, 2010.

Não basta disponibilizar um curso que atenda exclusivamente preocupações com os aspectos técnicos somente. É preciso estimular as pessoas a terem independência moral e intelectual. Condições de assumir riscos, erros e reconhecer méritos. Combinado a isso, cada colaborador deve reconhecer a importância do T&D, mas compreender a sua própria parcela de responsabilidade quanto ao seu desenvolvimento pessoal, social e profissional.

Referente a isso, 41,7% confirmaram com restrições, que o T&D estimula estas vertentes. E 40,3% dos entrevistados, concordam plenamente que o T&D busca estimular e desenvolver a autonomia e capacidade de julgar, bem como fortalecer a responsabilidade pelo próprio desenvolvimento pessoal, profissional e social.

Bloco 5: Critérios para a escolha dos parceiros, fornecedores, alunos e demais envolvidos (stakeholders) no processo de ensino e aprendizagem.

Tabela 37: Resultados obtidos no quinto bloco – Dimensão Administrativa.

Dados Estatísticos				5.1 Os agentes externos do T&D são avaliados sistematicamente pelos treinandos.	5.2 Os resultados das avaliações determinam a recontração ou não dos agentes externos de T&D.	5.3 Princípios éticos são considerados nas escolhas dos agentes externos de T&D.	5.4 Os parceiros e fornecedores do T&D apresentam objetivos comuns à empresa que contrata os seus serviços.
N	Válido	72		72	72	72	72
		Casos	0				
	Desconsiderados	3,82		3,49	3,97	3,88	3,88
		Média	1,039				
	Desvio Padrão						

Fonte: *Dados primários, 2010.*

Dentre os envolvidos no processo de ensino e aprendizagem dentro da empresa, estão os parceiros, fornecedores e alunos, além de outros comprometidos com os treinamentos.

A média das quatro questões elaboradas sobre esse tema alcançou de 3,49 até 3,97. De modo superficial, pode se dizer que há, por parte dos colaboradores, determinada deficiência ou desconhecimento sobre as negociações e tomadas de decisão referente aos **stakeholders** (atores envolvidos nos processos de elaboração dos treinamentos).

Questão 5.1: Os agentes externos do T&D são avaliados sistematicamente pelos treinandos.

Tabela 38: Resultados obtidos na questão 5.1
5.1 Os agentes externos do T&D são avaliados sistematicamente pelos treinandos.

	Frequência	Porcentagem	Percentual Válido	Percentual Acumulado
1	2	2,8	2,8	2,8
2	5	6,9	6,9	9,7
Válido 3	19	26,4	26,4	36,1
4	24	33,3	33,3	69,4
5	22	30,6	30,6	100,0
Total	72	100,0	100,0	

Fonte: Dados primários, 2010.

A afirmação: “Os agentes externos ao T&D são avaliados sistematicamente pelos treinamentos” indicou, com 33,3%, o equivalente a somente (24) colaboradores, concordam com as restrições, a respeito desta sentença.

Ainda reforçados o fato de que os colaboradores não encontram espaço para expor sua percepção e opinião a respeito daqueles que fornecem o serviço de fato, ou seja, o treinamento na prática, com 26,4%, em igualdade a (19) colaboradores, afirmam que conhecem ou não se aplica a tal fato.

Questão 5.2: Os resultados das avaliações determinam a recontração ou não dos agentes externos de T&D.

Tabela 39: Resultados obtidos na questão 5.2
5.2 Os resultados das avaliações determinam a recontração ou não dos agentes externos de T&D.

	Frequência	Porcentagem	Percentual Válido	Percentual Acumulado
1	2	2,8	2,8	2,8
2	5	6,9	6,9	9,7
3	31	43,1	43,1	52,8
4	24	33,3	33,3	86,1
5	10	13,9	13,9	100,0
Total	72	100,0	100,0	

Fonte: Dados primários, 2010.

É plausível imaginar que a partir de um resultado concreto, decisões sejam tomadas. Quando se trata de uma avaliação de fornecedores, por exemplo, à medida que for mau avaliado é descredenciado do cadastro padrão da empresa, hipoteticamente. Atitudes nesse sentido apresentam comprometimento com a qualidade final e postura ética. Nesta questão, o resultado indicou que somente 33,3% dos entrevistados concordam com as restrições, que os resultados das avaliações determinam a recontração ou não dos agentes externos de T&D.

E mais evidente ainda, com 43,1% dos colaboradores, indicaram que não concordam, nem discordam, ou simplesmente esta situação não se aplica. Pode então, neste sentido existir três alternativas que justificam os resultados alcançados a primeira delas seria o fato a ausência de um processo de avaliação dos fornecedores, logo se não há avaliação os critérios de contratação são pautados de outra forma. A segunda possibilidade seria o desconhecimento dos colaboradores para com esta questão. E como terceira hipótese, existe o desinteresse dos respondentes em se manifestarem negativamente quanto a uma situação que simplesmente insistem em repetir, exclusivamente para atender interesses particulares.

Questão 5.3: Princípios éticos são considerados nas escolhas dos agentes externos de T&D.

Tabela 40: Resultados obtidos na questão 5.3
5.3 Princípios éticos são considerados nas escolhas dos agentes externos de T&D.

	Frequência	Porcentagem	Percentual Válido	Percentual Acumulado
1	1	1,4	1,4	1,4
2	2	2,8	2,8	4,2
Válido 3	20	27,8	27,8	31,9
4	24	33,3	33,3	65,3
5	25	34,7	34,7	100,0
Total	72	100,0	100,0	

Fonte: Dados primários, 2010.

Reforçando a incidência dos resultados da questão 5.2, ao serem questionados sobre os princípios éticos, considerados nas escolhas dos agentes externos de T&D, os índices foram ainda mais fragmentados. Obteve-se então, 27,8% de respostas indicando que não concordam, nem discordam ou não se aplica a 33,3%, repetindo a mesma proporção da questão 5.2, em que os respondentes concordam com as restrições, que princípios éticos são considerados nas escolhas dos agentes externos de T&D. E para aqueles que concordam plenamente com este fato, chegou-se a 34,7%.

Questão 5.4: Os parceiros e fornecedores do T&D apresentam objetivos comuns à empresa que contrata os seus serviços.

Tabela 41: Resultados obtidos na questão 5.4
5.4 Os parceiros e fornecedores do T&D apresentam objetivos comuns à empresa que contrata os seus serviços.

	Frequência	Porcentagem	Percentual Válido	Percentual Acumulado
1	1	1,4	1,4	1,4
2	3	4,2	4,2	5,6
Válido 3	18	25,0	25,0	30,6
4	32	44,4	44,4	75,0
5	18	25,0	25,0	100,0
Total	72	100,0	100,0	

Fonte: Dados primários, 2010.

Do mesmo modo que os departamentos devem apresentar objetivos comuns e convergentes ao interesse geral da empresa, seus fornecedores, não deveriam se distanciar disto, apresentando objetivos distintos e isolados. É importante que aqueles que prestam serviços esporádicos à empresa, tenham o perfil de conduta semelhante com a contratante. Quando estes caminham em sentidos opostos e deixam de se compreenderem como parceiros, cria-se então a possibilidade de um dos dois lados ser prejudicado.

E mais especificamente, se a área de T&D contratada uma empresa para oferecer um curso, sendo que esta não tem real preocupação com a geração de conhecimento, por exemplo, ao executar aquilo que lhe foi contratado, dará a atividade por encerrada em preocupar-se em obter o feedback dos colaboradores envolvidos. Dentre os respondentes, trinta e dois (32), ou seja, 44,4% afirmam que concordam, considerando as diversas restrições, que os parceiros e fornecedores de T&D apresentam objetivos comuns à empresa que contrata os seus serviços.

5.2.2 Dimensão Cultural

Tabela 42: Média dos indicadores da Dimensão Cultural.

Item Dados Estatísticos	Média
6.1 Meu superior deixa claro quais são os valores norteadores do T&D.	3,46
6.2 Meu superior deixa claro quais são os valores norteadores da Empresa Alfa.	4,26
6.3 Os valores norteadores do T&D são convergentes com os valores da empresa.	4,11
6.4 Conheço a importância do meu trabalho para a empresa.	4,67
6.5 Conheço as políticas de desenvolvimento dos recursos humanos da empresa.	4,21
6.6 As políticas de desenvolvimento dos colaboradores estão pautadas em princípios éticos e socialmente responsáveis.	4,38
6.7 Há um esforço claro por parte da área de Treinamento em desenvolver a consciência, conhecimentos e habilidades do quadro de pessoal, contribuindo para o direcionamento do progresso individual dentro da empresa.	3,97
6.8 A empresa dá ênfase à realização de um bom trabalho e atribui importância a altos padrões de desempenho.	4,11

6.9 As políticas de Treinamento auxiliam os colaboradores a perceberem a importância de seu cargo/função e a sua contribuição para os objetivos gerais da empresa.	3,88
6.10 Sinto que o T&D favorece mudanças, inovação e aprendizagem.	4,00

Fonte: Dados primários, 2010.

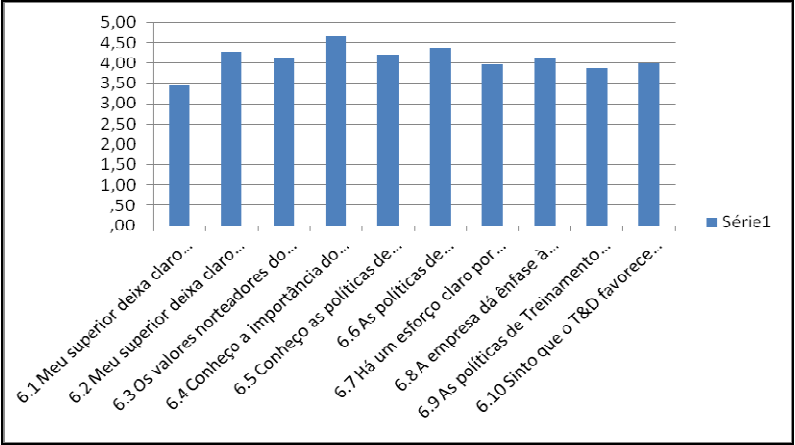


Gráfico 3: Média dos indicadores da Dimensão Cultural.

Fonte: Dados primários, 2010.

Bloco 6: Valores, políticas e práticas da educação profissionalizante.

Tabela 43: Resultados obtidos no sexto bloco – Dimensão Cultural.

Dados Estatísticos

		6.1 Meu superior deixa claro quais são os valores norteadores do T&D.	6.2 Meu superior deixa claro quais são os valores norteadores da Empresa Alfa.	6.3 Os valores norteadores do T&D são convergentes com os valores da empresa.	6.4 Conheço a importância do meu trabalho para a empresa.	6.5 Conheço as políticas de desenvolvimento dos recursos humanos da empresa.	6.6 As políticas de desenvolvimento dos colaboradores estão pautadas em princípios éticos e socialmente responsáveis.	6.7 Há um esforço claro por parte da área de Treinamento em desenvolver a consciência, conhecimentos e habilidades do quadro de pessoal, contribuindo para o direcionamento do progresso individual dentro da empresa.	6.8 A empresa dá ênfase a realização de um bom trabalho e atribui importância a altos padrões de desempenho.	6.9 As políticas de Treinamento auxiliam os colaboradores a perceberem a importância de seu cargo/função e a sua contribuição para os objetivos gerais da empresa.	6.10 Sinto que o T&D favorece mudanças, inovação e aprendizagem.
N	Válido	72	72	72	72	72	72	72	72	72	72
	Casos	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	Desconsiderados										
	Média	3,46	4,26	4,11	4,67	4,21	4,38	3,97	4,11	3,88	4,00
Desvio Padrão		1,221	,888	,761	,692	,918	,795	,949	,897	,918	1,007

Fonte: Dados primários, 2010.

De acordo com Schein (1986, apud Perin et al, 2006, p. 19):

A aprendizagem organizacional é descrita na literatura como um processo constituído de etapas ou componentes de aquisição de informação, disseminação de informação e interpretação compartilhada, que promove a mudança de comportamento ou ação de resposta à aprendizagem, influenciando diretamente os resultados da organização. A aprendizagem organizacional, nesse escopo, é complementada por uma dimensão cultural (orientação para aprendizagem).

Ao iniciar a dimensão cultural, alguns aspectos são considerados na construção do ensino e desenvolvimento, como por exemplo, valores trabalhados pela empresa, políticas adotadas e práticas educacionais profissionalizantes.

Questão 6.1: Meu superior deixa claro quais são os valores norteadores do T&D.

Tabela 44: Resultados obtidos na questão 6.1

6.1 Meu superior deixa claro quais são os valores norteadores do T&D.

	Frequência	Porcentagem	Percentual Válido	Percentual Acumulado
1	6	8,3	8,3	8,3
2	11	15,3	15,3	23,6
3	14	19,4	19,4	43,1
4	26	36,1	36,1	79,2
5	15	20,8	20,8	100,0
Total	72	100,0	100,0	

Fonte: Dados primários, 2010.

Normas e valores norteiam o funcionamento de uma organização. São os valores que devem ser compartilhados por todos ou por boa parte daqueles que integram a empresa. Na posição de chefe ou subalterno, o compartilhamento das ideias que orientam as práticas do T&D estimula a credibilidade da área, bem como a veracidade dos atos. Para os

respondentes, apenas 20,8% concordam plenamente que o seu superior deixa claro quais são os valores norteadores do T&D.

Barreiras veladas dentro das empresas, implicam em desinteresse e falta de comprometimento por parte do colaborador. Complementar a isso, 36,1% dos entrevistados concordam, com restrições sobre os valores do T&D, apresentados pelos seus superiores.

Questão 6.2: Meu superior deixa claro quais são os valores norteadores da Empresa Alfa.

Tabela 45: Resultados obtidos na questão 6.2
6.2 Meu superior deixa claro quais são os valores norteadores da Empresa Alfa.

	Frequência	Porcentagem	Percentual Válido	Percentual Acumulado
Válido	1	2,8	2,8	2,8
	2	2,8	2,8	5,6
	3	4,2	4,2	9,7
	4	45,8	45,8	55,6
	5	32	44,4	100,0
Total	72	100,0	100,0	

Fonte: Dados primários, 2010.

Mais relevante do que esclarecer os valores que norteiam as atividades do T&D, é o total conhecimentos dos valores defendidos pela empresa, onde o profissional desempenha suas atividades.

Os valores caracterizam as prioridades da empresa, indicam que tipo de preocupação seus dirigentes tem com a sociedade. Sendo assim, corroborando com isto, tem-se que 45,8% dos colaboradores concordam com restrições, que os seus superiores deixam claro quais são os valores defendidos pela empresa. E muito próximo a esse índice, chega-se a 44,4% àqueles que concordam plenamente com a afirmativa apresentada na questão.

Porém, independente do superior esclarecer ou não os valores, o colaborador também tem responsabilidade por não ter conhecimento sobre tais itens e por não procurar se interar, a medida que familiariza-se com a empresa e sua cultura.

Questão 6.3: Os valores norteadores do T&D são convergentes com os valores da empresa.

Tabela 46: Resultados obtidos na questão 6.3

6.3 Os valores norteadores do T&D são convergentes com os valores da empresa.

	Frequência	Porcentagem	Percentual Válido	Percentual Acumulado
1	1	1,4	1,4	1,4
3	11	15,3	15,3	16,7
Válido 4	38	52,8	52,8	69,4
5	22	30,6	30,6	100,0
Total	72	100,0	100,0	

Fonte: Dados primários, 2010.

Dito que valores devem nortear tanto os departamentos, de modo individualizado, como a empresa, no aspecto geral, ainda mais importante, está na relação dos valores individuais com os valores coletivos. O mesmo ocorre com os objetivos. Logo, dos setenta e dois (72) respondentes, trinta e oito (38), o equivalente a 52,8%, concordam com restrições, que os valores norteadores do T&D são convergentes com os valores da empresa. Vinte e dois (22), que correspondem a 30,6% concordam plenamente com esta situação.

Questão 6.4: Conheço a importância do meu trabalho para a empresa.

Tabela 47: Resultados obtidos na questão 6.4

6.4 Conheço a importância do meu trabalho para a empresa.

	Frequência	Porcentagem	Percentual Válido	Percentual Acumulado
1	1	1,4	1,4	1,4
2	1	1,4	1,4	2,8
Válido 4	17	23,6	23,6	26,4
5	53	73,6	73,6	100,0
Total	72	100,0	100,0	

Fonte: Dados primários, 2010.

Compreender o seu papel dentro da empresa, significa estar ciente da importância que a sua função exerce para a equipe de trabalho, o departamento e a empresa. O conjunto das funções e atividades exercidas, resultam no desempenho organizacional.

Dentre as questões com maior índice de aceitação entre os colaboradores, está a que trata da importância das funções e atividades individualmente. 73,6% afirmaram conhecer plenamente a importância do seu trabalho dentro da empresa. Este resultado é bastante satisfatório, visto que ao apresentar índices muito baixos, indicaria que os colaboradores sentem-se alheios as rotinas e objetivos da empresa.

O ideal aqui seria a marca de 100%, mostrando que dentre os entrevistados, ocupantes de cargos de chefia, dominam e compreendem bem o seu trabalho.

Questão 6.5: Conheça as políticas de desenvolvimento dos recursos humanos da empresa.

Tabela 48: Resultados obtidos na questão 6.5

6.5 Conheça as políticas de desenvolvimento dos recursos humanos da empresa.

	Frequência	Porcentagem	Percentual Válido	Percentual Acumulado
1	1	1,4	1,4	1,4
2	5	6,9	6,9	8,3
3	3	4,2	4,2	12,5
4	32	44,4	44,4	56,9
5	31	43,1	43,1	100,0
Total	72	100,0	100,0	

Fonte: Dados primários, 2010.

As políticas de recursos humanos devem contemplar temas relacionados as relações trabalhistas, emprego e motivação dos colaboradores, valores, ética profissional, código de conduta, responsabilidade social e desenvolvimento pessoal, por exemplo. Além da área de recursos humanos trabalhar estes aspectos, é importante que os colaboradores conheçam, neste caso, quais são as políticas de desenvolvimento profissional e pessoal.

Quando o colaborador consegue perceber que sua evolução dentro

da empresa, diante da sociedade, e até mesmo perante sua família, dependente do comprometimento com a aprendizagem e desenvolvimento, na maioria das situações, o colaborador se coloca mais determinado, ambicioso, determinado e pré-disposição para participar ativamente de outros cursos de capacitação, que forem oferecidos a ele.

Todavia, os resultados alcançados para esta questão indicam novamente, que a transparência, conscientização e esclarecimento de informações importantes aos colaboradores, ainda deixa a desejar. 44,4% dentre os entrevistados, afirmaram que conhecem na medida do possível (concordam com restrições), as políticas de desenvolvimento dos recursos humanos da empresa.

Questão 6.6: As políticas de desenvolvimento dos colaboradores estão pautadas em princípios éticos e socialmente responsáveis.

Tabela 49: Resultados obtidos na questão 6.6

6.6 As políticas de desenvolvimento dos colaboradores estão pautadas em princípios éticos e socialmente responsáveis.

	Frequência	Porcentagem	Percentual Válido	Percentual Acumulado
Válido	1	1,4	1,4	1,4
	2	1,4	1,4	2,8
	3	6,9	6,9	9,7
	4	38,9	38,9	48,6
	5	51,4	51,4	100,0
Total	72	100,0	100,0	

Fonte: Dados primários, 2010.

Dentro dos assuntos tratados na dimensão cultural, a ética e responsabilidade social, não podem ser ignoradas. Em função disto, os colaboradores foram convidados a refletir se há preocupação com a ética, nas políticas de desenvolvimento. Sendo assim, obteve-se 38,9%, correspondentes a vinte e oito (28) colaboradores, que afirmam concordar, com as devidas restrições, que as políticas de desenvolvimento dos colaboradores estão pautadas em princípios éticos e socialmente responsáveis. Seguido a isso, 51,4% dos entrevistados, concordam plenamente com esta questão voltado ao aspecto ético e social.

Questão 6.7: Há um esforço claro por parte da área de Treinamento em desenvolver a consciência, conhecimentos e habilidades do quadro de pessoal, contribuindo para o direcionamento do progresso individual dentro da empresa.

Tabela 50: Resultados obtidos na questão 6.7

6.7 Há um esforço claro por parte da área de Treinamento em desenvolver a consciência, conhecimentos e habilidades do quadro de pessoal, contribuindo para o direcionamento do progresso individual dentro da empresa.

	Frequência	Porcentagem	Percentual Válido	Percentual Acumulado
1	3	4,2	4,2	4,2
2	1	1,4	1,4	5,6
3	12	16,7	16,7	22,2
Válido 4	35	48,6	48,6	70,8
5	21	29,2	29,2	100,0
Total	72	100,0	100,0	

Fonte: Dados primários, 2010.

Bergamini e Beraldo (1988) explicam que estados afetivos e emocionais devem ser considerados e trabalhados pelos gestores. Alegria, medo, dor, prazer, beleza, admiração, por exemplo, são sentimentos que determinam as diferenças individuais de comportamento. Ora, não basta apenas os esforços da equipe de T&D em preocupar-se com a consciência, conhecimento e habilidades individuais de cada colaborador. A consciência individual, colabora com o progresso da atividade coletiva.

Ao que tudo indica, 29,2% do grupo, concorda que há sim, um esforço claro por parte da área de T&D em desenvolver a consciência, conhecimentos e habilidades do quadro de pessoal, contribuindo para o direcionamento do progresso individual dentro da empresa.

Questão 6.8: A empresa dá ênfase à realização de um bom trabalho e atribui importância a altos padrões de desempenho.

Tabela 51: Resultados obtidos na questão 6.8

6.8 A empresa dá ênfase à realização de um bom trabalho e atribui importância a altos padrões de desempenho.

	Frequência	Porcentagem	Percentual Válido	Percentual Acumulado
1	1	1,4	1,4	1,4
2	5	6,9	6,9	8,3
3	4	5,6	5,6	13,9
Válido 4	37	51,4	51,4	65,3
5	25	34,7	34,7	100,0
Total	72	100,0	100,0	

Fonte: Dados primários, 2010.

Realizar um excelente trabalho, exigir padrões de desempenho, indicam que uma empresa está preocupada com a qualidade, que busca manter-se firme no mercado, e conseqüentemente a medida em se mantém, procura crescer, também. Seria atípico, que gestores de uma empresa, dessem pouca ou nenhuma importância ao modo como seus colaboradores desempenham suas atividades.

Sabendo dos padrões de qualidade estabelecidos dentro da empresa estudada, mesmo que não seja um resultado bastante expressivo, é surpreendente perceber que 6,9% dos colaboradores, discordam em parte que a empresa dê ênfase à realização de um bom trabalho. Contudo, é ainda mais curioso que 5,6%, não concordam, nem discordam ou simplesmente tal questão não se aplica. É improvável que questões voltadas à qualidade, padrões, ao desempenho individual, não se apliquem na empresa estudada.

Questão 6.9: As políticas de Treinamento auxiliam os colaboradores a perceberem a importância de seu cargo/função e a sua contribuição para os objetivos gerais da empresa.

Tabela 52: Resultados obtidos na questão 6.9

6.9 As políticas de Treinamento auxiliam os colaboradores a perceberem a importância de seu cargo/função e a sua contribuição para os objetivos gerais da empresa.

	Frequência	Porcentagem	Percentual Válido	Percentual Acumulado
1	2	2,8	2,8	2,8
2	3	4,2	4,2	6,9
3	14	19,4	19,4	26,4
4	36	50,0	50,0	76,4
5	17	23,6	23,6	100,0
Total	72	100,0	100,0	

Fonte: Dados primários, 2010.

Uma sucessão de ações e fatos incidem nos objetivos da empresa. Neste caso, tem-se que políticas de treinamento, implicam no crescimento dos colaboradores quanto aos cargos e funções, que atendem consequentemente aos objetivos gerais da empresa.

Não basta apenas que os colaboradores saibam da sua importância, enquanto ocupante de um cargo específico. A consciência deve ultrapassar este limite, indicando assim que ao entender estrategicamente dada função perante a empresa, torna-se possível visualizar como contribuir para o alcance dos objetivos.

Em paralelo a tudo isso, a área de T&D, tem por obrigação, facilitar esse caminho e auxiliar neste tipo de percepção. Deste modo, 50% do total, afirmaram concordar com restrições, que as políticas de T&D auxiliam os colaboradores a perceberem a importância de seu cargo/função e a sua contribuição para os objetivos globais da empresa.

Questão 6.10: Sinto que o T&D favorece mudanças, inovação e aprendizagem.

Tabela 53: Resultados obtidos na questão 6.10

6.10 Sinto que o T&D favorece mudanças, inovação e aprendizagem.

	Frequência	Porcentagem	Percentual Válido	Percentual Acumulado
1	2	2,8	2,8	2,8
2	4	5,6	5,6	8,3
3	12	16,7	16,7	25,0
Válido 4	28	38,9	38,9	63,9
5	26	36,1	36,1	100,0
Total	72	100,0	100,0	

Fonte: Dados primários, 2010.

Toda pessoa tem determinadas necessidades e desejos. Quando estimulados, dão origem a um comportamento que é dirigido para objetivos considerados como possíveis de serem satisfeitos. Se as necessidades e os desejos das pessoas, isto é, seus motivos fossem limitados em números e pudessem ser identificados e medidos segundo a importância relativa, seria possível estruturar uma organização na qual o empregado melhor satisfizesse suas necessidades e desejos, contribuindo, dessa forma, para os objetivos globais da organização. (BERGAMINI e BERALDO, 1988, p. 29)

É a partir desta afirmação que inclui-se a área de T&D como estratégica, no sentido de despertar e estimular nos seus colaboradores, aquilo que a rotina de trabalho não permite. Como por exemplo, a aprendizagem, ou quem sabe, preparar o ambiente e as pessoas para pequenas e grandes mudanças. Para tanto, obteve-se somente 36,1% do total, que concordam sentir plenamente que o T&D favorece mudanças, inovação e aprendizagem.

5.2.3 Dimensão Sociopsicológica

Tabela 54: Média dos indicadores da Dimensão Sociopsicológica.

Item Dados Estatísticos

	Média
7.1 O T&D prima pela interação social.	3,75
7.2 Sinto que não há barreiras sociais na gestão do T&D.	3,82
7.3 O T&D me estimula a desenvolver o pensamento sistêmico.	3,85
7.4 As políticas educacionais do T&D visam à transformação do meu mundo social.	3,47
7.5 Meu supervisor direto juntamente com os gestores de T&D estimula a conversa e ouvem minha opinião.	3,71
7.6 Mantenho-me bem informado, porque o T&D dispõe de canais de comunicação adequados.	3,64
7.7 O T&D me estimula a atingir meus objetivos materiais e psicológicos sem sobrepor os interesses da empresa.	3,68
8.1 Não me sinto como mero espectador ao participar dos cursos oferecidos pelo T&D.	4,26
8.2 O T&D visa o desenvolvimento da criatividade, da autonomia pessoal e da autonomia dos grupos.	4,15
8.3 Há, nas práticas educacionais adotadas pelo T&D a preocupação com a flexibilidade, interatividade, cooperação e parceria entre os colaboradores.	4,14
8.4 O desenvolvimento humano é fator preponderante nas práticas educacionais.	4,15

Fonte: Dados primários, 2010.

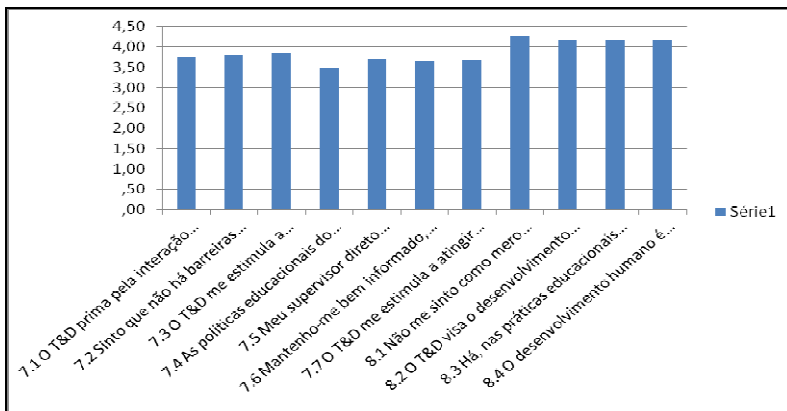


Gráfico 4: Média dos indicadores da Dimensão Sociopsicológica

Fonte: Dados primários, 2010.

Esta terceira dimensão leva em consideração atitudes, seja por parte da empresa ou do colaborador. Tem de analisar e compreender como os comportamentos são trabalhados dentro do campo gerencial, buscando conduzir as pessoas para que apresentem comportamentos construtivos.

Sendo assim, Bergamini e Beraldo (1988, p. 31) explicam que “a organização pode ser entendida como uma realidade social, integrada por diferentes pessoas, que se comportam realizando atividades, isto é, trabalham no sentido de produzir um resultado final comum, ou seja, atingir objetivos do empreendimento”.

É a partir desta subjetividade do que constitui a terceira dimensão, que os gestores de T&D precisam compreender e trabalhar, considerado os aspectos sociais até assuntos como o lado do colaborador além do espaço da empresa.

Bloco 7: Valor social, oportunidade de desenvolvimento individual e processo de desenvolvimento humano.

Tabela 55: Resultados obtidos no sétimo bloco – Dimensão Sociopsicológica.

Dados Estatísticos

	7.1 O T&D prima pela interação social.	7.2 Sinto que não há barreiras sociais na gestão do T&D.	7.3 O T&D me estimula a desenvolver o pensamento sistêmico.	7.4 As políticas educacionais do T&D visam à transformação do meu mundo social.	7.5 Meu supervisor diretamente com os gestores de T&D estimula a conversa e ouvem minha opinião.	7.6 Mantenho-me bem informado, porque o T&D dispõe de canais de comunicação adequados.	7.7 O T&D me estimula a atingir meus objetivos materiais e psicológicos sem sobrepor os interesses da empresa.
N	72	72	72	72	72	72	72
Válido	0	0	0	0	0	0	0
Casos Desconsiderados	3,75	3,82	3,85	3,47	3,71	3,64	3,68
Média	1,031	1,092	,929	1,021	1,013	1,011	,962
Desvio Padrão							

Fonte: Dados primários, 2010.

O termo competência, vem associado a expressões verbos como: saber agir, mobilizar recursos, integrar saberes, saber aprender, saber engajar-se, assumir riscos e responsabilidades, dentre outros. No âmbito organizacional, as competências tem por função agregar valor econômico à empresa e valor social para o colaborador.

As interações sociais promovidas pelo espaço de trabalho cumprem papel fundamental na vida dos colaboradores. É devido a elas que as pessoas se sentem inseridas dentro do contexto organizacional. A partir daí podem surgir relações positivas e negativas. Portanto, coloca-se como necessária a discussão do tema valor social, oportunidade de desenvolvimento individual e processo de desenvolvimento humano.

Complementar a isso, Aranha (1993, p. 25) expõe que “o desenvolvimento humano é um processo contínuo de aquisições qualitativas que se dão no sujeito psicológico, á partir de suas experiências no contexto das relações sociais”.

Questão 7.1: O T&D prima pela interação social.

Tabela 56: Resultados obtidos na questão 7.1

7.1 O T&D prima pela interação social.

	Frequência	Porcentagem	Percentual Válido	Percentual Acumulado
1	2	2,8	2,8	2,8
2	6	8,3	8,3	11,1
3	19	26,4	26,4	37,5
4	26	36,1	36,1	73,6
5	19	26,4	26,4	100,0
Total	72	100,0	100,0	

Fonte: Dados primários, 2010.

A interação social existe inerente à vontade dos gestores de T&D ou de qualquer outra área da empresa. Seus gestores devem estar atentos para os tipos de relações constituídas a partir do convívio de trabalho. Contudo, existem relações sociais, quando saudáveis, geram frutos positivos às equipes e aos superiores imediatos.

Os colaboradores foram questionados quanto a ênfase dada pela área de T&D, no que tange a interação social. Os resultados, dentro do que se define por interação social e seu grau de importância, para as atividades dos colaboradores, não apresentaram índices muito satisfatórios. Obteve-se

empate em 26,4%, tanto para respostas qualificadas como não concordo, nem discordo ou não se aplica e para respostas enquadradas como concordo plenamente. Apenas 36,1% dos entrevistados concordaram com restrições, que o T&D prima pela interação social.

Incentivas as relações sociais dentro da empresa deve acontecer naturalmente, sem que os colaboradores sintam-se obrigados a estabelecer vínculos e relacionamentos. Contudo, sem que prejudique nas atividades de cada um dos colaboradores. Além disso, os gestores de T&D, ao oferecerem cursos, por exemplo, de relacionamento interpessoal, liderança, entre outros, acabam por estimular gradativamente o aspecto social, a medida que as pessoas convivem fora do espaço de trabalho.

Questão 7.2: Sinto que não há barreiras sociais na gestão do T&D.

Tabela 57: Resultados obtidos na questão 7.2

7.2 Sinto que não há barreiras sociais na gestão do T&D.

	Frequência	Porcentagem	Percentual Válido	Percentual Acumulado
1	2	2,8	2,8	2,8
2	8	11,1	11,1	13,9
3	14	19,4	19,4	33,3
Válido 4	25	34,7	34,7	68,1
5	23	31,9	31,9	100,0
Total	72	100,0	100,0	

Fonte: Dados primários, 2010.

O tipo de cultura adotada pela empresa e pelas pessoas que a integram, diz muito sobre suas práticas. Independente de ser um espaço organizacional, lidar com adversidades dos atores envolvidos, permanece sendo uma forte dificuldade para qualquer pessoa.

Existem circunstâncias, seja na vida pessoal ou profissional que as feições corporais, se sobrepõem as palavras. É quando um preconceito, desavença ou desconhecimento podem implicar em prejuízo para a empresa. Em vista disso, a área de Recursos Humanos, deve buscar com excelência, trazer para dentro da empresa, pessoas com perfis e temperamentos congruentes, apesar de ser fato, que a diversidade constrói. E em paralelo a isso, sabe-se também das dificuldades que existem em um processo de recrutamento e seleção, para encontrar pessoas dentro dos perfis dito como adequados.

Todavia, sob outra análise, pessoas completamente distantes umas das outras, expostas em situações de conflito, se vêem obrigadas a resolver as diferenças e encontrar soluções para os seus problemas. Sobre isso, 11,1% dos entrevistados disseram que discordam em parte em sentir que não existem barreiras sociais na gestão do T&D. E apenas 31,9% afirmaram concordar plenamente que sentem não haver barreiras sociais na gestão do T&D.

Questão 7.3: O T&D me estimula a desenvolver o pensamento sistêmico.

Tabela 58: Resultados obtidos na questão 7.3

7.3 O T&D me estimula a desenvolver o pensamento sistêmico.

	Frequência	Porcentagem	Percentual Válido	Percentual Acumulado
1	1	1,4	1,4	1,4
2	6	8,3	8,3	9,7
Válido 3	13	18,1	18,1	27,8
4	35	48,6	48,6	76,4
5	17	23,6	23,6	100,0
Total	72	100,0	100,0	

Fonte: Dados primários, 2010.

Embora seja comum ouvir que muitos dos problemas das empresas existem em decorrência da acelerada mudança, em espaços complexos, como o organizacional, é evidente para lidar adequadamente com questões que fogem do controle dos gestores, é importante conhecer sua natureza. Isso significa que ações mais eficazes, requerem compreensão da mudança e da complexidade de uma “ótica global”.

Compreender a empresa como um sistema é fundamental, mas antes disso, que desde o nível operacional ao estratégico, dentro das suas distintas realidades, os colaboradores consigam perceber a realidade que está posta a sua frente e vislumbrá-la como um sistema, com as entradas (in puts), desenvolvimento (ou transformação) e saídas (out puts).

Todos os chefes, participantes dos cursos de formação de chefia foram indagados sobre pensamento sistêmico. E dentre eles, 48,6% afirmaram concordar com restrições que o T&D estimula os colaboradores a desenvolverem o pensamento sistêmico. De certa forma, tal assunto pode ser tratado indiretamente e em alguns casos de forma superficial. Logo,

acaba não sendo assimilados pelos treinandos.

Questão 7.4: As políticas educacionais do T&D visam à transformação do meu mundo social.

Tabela 59: Resultados obtidos na questão 7.4
7.4 As políticas educacionais do T&D visam à transformação do meu mundo social.

	Frequência	Porcentagem	Percentual Válido	Percentual Acumulado
1	3	4,2	4,2	4,2
2	9	12,5	12,5	16,7
3	21	29,2	29,2	45,8
Válido 4	29	40,3	40,3	86,1
5	10	13,9	13,9	100,0
Total	72	100,0	100,0	

Fonte: Dados primários, 2010.

A realidade do colaborador dentro da empresa pode ser em muitos casos, completamente diferente daquilo que ele tem na vida pessoal. E ao elaborar um curso ou treinamento os gestores de T&D devem preocupar-se com os interesses da empresa, embora, o aspecto humano do colaborador deve ser ponderado também, em perfeito equilíbrio.

Em muitas empresas, a preocupação referente a um treinamento, permeia exclusivamente o benefício organizacional, sem analisar as possíveis vantagens que existiriam ao contemplar interesses dos colaboradores. Ajudar as pessoas a evoluírem e mudarem seu mundo, fora dos portões da empresa, é uma alternativa para mantê-lo motivado e comprometido com o grande objetivo organizacional.

A medida em que os colaboradores afirmam conhecer em parte as políticas educacionais do T&D, estão aptos para refletir se tais políticas tratam da transformação do mundo de cada um destes colaboradores. Logo, de forma bastante expressiva, ou seja, 29,2%, afirmaram não concordar, nem discordar ou a questão não se aplica que as políticas educacionais de T&D visam a transformação do mundo dos funcionários. Outro resultado representativo, foram os 40,3%, obtidos no item, concordo com restrição.

Questão 7.5: Meu supervisor direto juntamente com os gestores de T&D estimula a conversa e ouvem minha opinião.

Tabela 60: Resultados obtidos na questão 7.5

7.5 Meu supervisor direto juntamente com os gestores de T&D estimula a conversa e ouvem minha opinião.

	Frequência	Porcentagem	Percentual Válido	Percentual Acumulado
1	1	1,4	1,4	1,4
2	7	9,7	9,7	11,1
3	23	31,9	31,9	43,1
Válido 4	22	30,6	30,6	73,6
5	19	26,4	26,4	100,0
Total	72	100,0	100,0	

Fonte: Dados primários, 2010.

Torquato (1991) expõem que é por meio da comunicação que as empresas conseguem a aprovação dos colaboradores quanto a sua missão, valores e objetivos, estimulando assim uma integração de propósitos e assemelhação de ideias. É também Torquato (1991, p. 162) afirma que “comunicação significa influência, poder, consentimento, cooperação, participação, imitação e solidariedade, sendo capaz de alterar comportamentos”.

É entendendo a importância do diálogo e boa comunicação dentro da empresa, para os treinandos, que eles foram indagados. Os resultados não foram os mais satisfatórios, indicando então que a abertura ao diálogo entre os níveis hierárquicos deve ser analisado. Foram alcançados somente 26,4% de respondentes que concordam plenamente que o seu supervisor direto juntamente com os gestores de T&D estimulam a conversa e ouvem sua opinião.

Questão 7.6: Mantenho-me bem informado, porque o T&D dispõe de canais de comunicação adequados.

Tabela 61: Resultados obtidos na questão 7.6

7.6 Mantenho-me bem informado, porque o T&D dispõe de canais de comunicação adequados.

	Frequência	Porcentagem	Percentual Válido	Percentual Acumulado
1	2	2,8	2,8	2,8
2	6	8,3	8,3	11,1
3	24	33,3	33,3	44,4
4	24	33,3	33,3	77,8
5	16	22,2	22,2	100,0
Total	72	100,0	100,0	

Fonte: Dados primários, 2010.

“A comunicação empresarial caracteriza-se atualmente, como o samatório de todas as atividades de comunicação da comunicação da empresa. É uma atividade multidisciplinar que envolve métodos e técnicas de relações públicas, jornalismo, assessoria de empresa, propaganda, promoções, pesquisas, endomarketing e marketing [...]” (PIMENTA, 1999, p. 98).

Dentro de uma empresa do porte da que foi estudada, deve haver canais de comunicação que atendam a todos os níveis hierárquicos. Isto porque, de acordo com a atividade exercida, tem-se um tipo específico de tecnologia a disposição. Quanto ao tipo de informação disponibilizada, pela área de T&D, independente do tipo de canal de comunicação adotado, deve conter notícias sobre cursos de formação, índices de gratificações e promoções dentro da empresa, parcerias estabelecidas com instituições de ensino, resultados de cursos anteriores, entre outras novidades relacionadas ao desenvolvimento profissional e pessoal de todos os colaboradores.

Em igualdade de resultados, 33,3%, para não concordo, nem discordo ou não se aplica; e, concordo com restrições, afirmaram manter-se bem informados, porque o T&D dispõe de canais de comunicação adequados.

É intrigante que vinte e quatro (24) colaboradores, tenham demonstrado total desconhecimento sobre canais de comunicação. E ainda 8,3% indicaram que discordam em parte com o fato de serem bem informados pelos canais adotados pelo T&D.

Questão 7.7: O T&D me estimula a atingir meus objetivos materiais e psicológicos sem sobrepor os interesses da empresa.

Tabela 62: Resultados obtidos na questão 7.7

7.7 O T&D me estimula a atingir meus objetivos materiais e psicológicos sem sobrepor os interesses da empresa.

	Frequência	Porcentagem	Percentual Válido	Percentual Acumulado
1	2	2,8	2,8	2,8
2	6	8,3	8,3	11,1
3	18	25,0	25,0	36,1
Válido 4	33	45,8	45,8	81,9
5	13	18,1	18,1	100,0
Total	72	100,0	100,0	

Fonte: Dados primários, 2010.

Uma das grandes dificuldades de qualquer empresa é dividir o que diz respeito a vida pessoal dos colaboradores e o que se trata do lado profissional. As pessoas tem relutância em dividir is interesses. Positivamente, trinta e três (33), ou seja, 45,8% dos respondentes concordam com restrições que o T&D os estimula a atingir seus objetivos materiais e psicológicos, sem sobrepor os interesses da empresa.

Do total, apenas 18,1% do treinandos, concordam plenamente sobre assunto. Partindo do pressuposto que 63,9% percebem de forma positiva o tipo de estímulo dado pela área de T&D para o alcance dos objetivos materiais e psicológicos, têm-se então, que os gestores de T&D dão a devida atenção às necessidades de cada um dos colaboradores, sem implicar em prejuízos à empresa.

Bloco 8: Prática Educacionais frente à visão sistêmica na organização.

Tabela 63: Resultados obtidos no oitavo bloco – Dimensão Sociopsicológica.

Dados Estatísticos

		8.1 Não me sinto como mero espectador ao participar dos cursos oferecidos pelo T&D.	8.2 O T&D visa o desenvolvimento da criatividade, da autonomia pessoal e da autonomia dos grupos.	8.3 Há, nas práticas educacionais adotadas pelo T&D a preocupação com a flexibilidade, interatividade, cooperação e parceria entre os colaboradores.	8.4 O desenvolvimento humano é fator preponderante nas práticas educacionais.
N	Válido	72	72	72	72
	Casos Desconsiderados	0	0	0	0
		4,26	4,15	4,14	4,15
		,904	,833	,877	,867
		Desvio Padrão			

Fonte: Dados primários, 2010.

Gadotti (2000) apresentou em dos seus trabalhos, vertentes que deveriam ser pensadas e consideradas nas práticas educacionais. São elas: aprender a fazer, aprender a viver juntos, aprender a ser, cidadania, planetaridade (cidadania planetária), sustentabilidade, virtualidade, globalização, transdisciplinaridade e dialeticidade. De acordo com este autor, esses aspectos contemplam uma prática educacional completa e coerente com a realidade do mundo atual, ou seja, volátil, com escassez de recursos naturais e com pessoas mais individualistas e obcecadas por sucesso e dinheiro.

Para as empresas, considerar todas essas variáveis, implica na visão orgânica, isto é, a lógica de um sistema. Compreendendo a empresa de modo geral, mas com as suas particularidades.

Questão 8.1: Não me sinto como mero espectador ao participar dos cursos oferecidos pelo T&D.

Tabela 64: Resultados obtidos na questão 8.1

8.1 Não me sinto como mero espectador ao participar dos cursos oferecidos pelo T&D.

	Frequência	Porcentagem	Percentual Válido	Percentual Acumulado
1	1	1,4	1,4	1,4
2	2	2,8	2,8	4,2
3	10	13,9	13,9	18,1
Válido 4	23	31,9	31,9	50,0
5	36	50,0	50,0	100,0
Total	72	100,0	100,0	

Fonte: Dados primários, 2010.

Convidados a participar dos eventos (como os gestores da empresa denominam os treinamentos), oferecidos pela área de T&D, cada um dos colaboradores pode escolher ser parte ou não destes momentos. A questão é decidir por participar dos cursos e tirar proveito das oportunidades. Dentre os treinandos entrevistados, 50% afirmaram concordar plenamente não se sentirem como meros espectadores ao participarem dos cursos oferecidos pelo T&D. Este índice enuncia que o processo de conscientização sobre a importância dos cursos, atinge um número considerável de colaboradores. Indica também que os argumentos utilizados são adequados e corretos para o público que os gestores buscam atingir. Aliado a isso, pode-se inferir que além da conscientização, os treinamentos proporcionados atendem na

medida do possível, às expectativas dos funcionários, o que acarreta, normalmente, no bom aproveitamento dos conteúdos e satisfação dos participantes.

Questão 8.2: O T&D visa o desenvolvimento da criatividade, da autonomia pessoal e da autonomia dos grupos.

Tabela 65: Resultados obtidos na questão 8.2
8.2 O T&D visa o desenvolvimento da criatividade, da autonomia pessoal e da autonomia dos grupos.

	Frequência	Porcentagem	Percentual Válido	Percentual Acumulado
1	1	1,4	1,4	1,4
2	3	4,2	4,2	5,6
3	5	6,9	6,9	12,5
4	38	52,8	52,8	65,3
5	25	34,7	34,7	100,0
Total	72	100,0	100,0	

Fonte: Dados primários, 2010.

Diz-se frequentemente que as empresas modernas se distinguem pela criatividade, capacidade de inovar e adaptar-se ao novo, além de atitude frente as diversidades.

Dentro da preocupação com as práticas educacionais, medir o estímulo à criatividade e autonomia é imprescindível para que os gestores atendam o perfil dos treinamentos, bem como o modo que a área de T&D trabalha esse aspecto.

O resultado mostrou que 52,8% dos treinandos concordam com restrições que o T&D visa o desenvolvimento da criatividade, da autonomia pessoal e da autonomia dos grupos.

Questão 8.3: Há, nas práticas educacionais adotadas pelo T&D a preocupação com a flexibilidade, interatividade, cooperação e parceria entre os colaboradores.

Tabela 66: Resultados obtidos na questão 8.3

8.3 Há, nas práticas educacionais adotadas pelo T&D a preocupação com a flexibilidade, interatividade, cooperação e parceria entre os colaboradores.

	Frequência	Porcentagem	Percentual Válido	Percentual Acumulado
1	1	1,4	1,4	1,4
2	3	4,2	4,2	5,6
3	8	11,1	11,1	16,7
4	33	45,8	45,8	62,5
5	27	37,5	37,5	100,0
Total	72	100,0	100,0	

Fonte: Dados primários, 2010.

O T&D como uma das mais poderosas ferramentas de transformação do capital humano, deve ter por preceito, abandonar o paradigma mecanicista e abandonar a lente “míope”, que a impede de enxergar a realidade que cerca e integra a empresa.

Cada curso, treinamento ou evento, pensado e desenvolvido pelos gestores de T&D, deve considerar a complacência, tanto à equipe de T&D, como os treinandos, precisam desenvolver a capacidade de ser maleável. Junto disto, o modo como as pessoas se comunicam, como trocam informações, estabelecem parcerias entre seus pares de trabalho.

O resultado indicou que 45,8% dos entrevistados concordam em parte, que haja nas práticas educacionais adotadas pelo T&D, preocupação com a flexibilidade, interatividade, cooperação e parceria entre os colaboradores. Enquanto que 37,5% concordam plenamente que há sim tais preocupações por parte da área de T&D.

Tudo isso, não é tarefa fácil, quando se tratam de pessoas. E por este motivo, existe uma área específica, que dê atenção exclusiva ao aspecto treinamento e desenvolvimento de cada um dos colaboradores. Pensando exclusivamente, na melhor maneira de auxiliar os colaboradores a evoluírem e consequentemente fazendo a empresa crescer e se destacar competitivamente.

Questão 8.4: O desenvolvimento humano é fator preponderante nas práticas educacionais.

Tabela 67: Resultados obtidos na questão 8.4
8.4 O desenvolvimento humano é fator preponderante nas práticas educacionais.

	Frequência	Porcentagem	Percentual Válido	Percentual Acumulado
1	1	1,4	1,4	1,4
2	3	4,2	4,2	5,6
3	7	9,7	9,7	15,3
Válido 4	34	47,2	47,2	62,5
5	27	37,5	37,5	100,0
Total	72	100,0	100,0	

Fonte: Dados primários, 2010.

Empresas que tem como negócio central, tecnologia, precisam preocupar-se com a qualidade do seu capital intelectual. Isto não quer dizer que empresas de outros ramos estão “isentas” de tal preocupação. Contudo, não são todos os segmentos que possuem departamentos exclusivos de P&D (Pesquisa & Desenvolvimento).

Todavia, afirmar que o desenvolvimento humano é o fator que preponderante ao sucesso empresarial, seria incoerência, dos gestores estratégicos. Ora, de que adianta colaboradores extremamente capacitados se suas atividades não resultam no sucesso da empresa? Ou então, preocupar-se excessivamente com o capital intelectual, mas não disponibilizar a eles ferramentas e condições adequadas de trabalho? Deve haver equilíbrio, entre as variáveis que incidem no desempenho da empresa. Entretanto, aos olhos dos colaboradores, e dentre as prioridades dos gestores de T&D, deve estar o desenvolvimento humano, contato que bem feito e apresentando retorno positivo à empresa.

Indagados sobre isso, positivamente apenas uma (01) pessoa disse discordar totalmente, enquanto que 37,5% concordam plenamente que o desenvolvimento humano seja fator preponderante nas práticas educacionais.

5.2.4 Dimensão Científica/Tecnológica

Tabela 68: Média dos indicadores da Dimensão Científica/Tecnológica

Item Dados Estatísticos

	Média
9.1 O T&D me estimula a desenvolver novas habilidades a partir das tecnologias que a organização dispõe.	3,83
9.2 O T&D promove a democratização do conhecimento rapidamente e efetivamente sob o intuito de obter vantagem competitiva.	3,78
9.3 O T&D ensina que a tecnologia é um meio e não a finalidade da empresa.	3,72
9.4 O T&D me estimula a realizar experimentos que possam aperfeiçoar meu trabalho dentro da organização.	3,63
9.5 O T&D se preocupa em manter o equilíbrio entre o foco tecnicista e a criatividade humana.	3,79
9.6 Entendo o processo de inovação como resultado do processo permanente de qualificação das pessoas e da organização.	4,17
10.1 Os meios tecnológicos de que o T&D dispõe favorece alto grau de informação dos treinandos.	3,82
10.2 Nos diversos treinamentos e cursos oferecidos tenho acesso ao menos a uma dessas tecnologias: computadores, softwares, equipamentos multimídia, banco de dados, e-learning, internet, videoconferência, vídeos, CD-ROM, TV, dentre outras.	4,44
10.3 Tenho a oportunidade de aprender de diversas formas, por exemplo: aulas, palestras, debates, leituras, filmes, demonstrações práticas, estudos de casos, grupos de discussões, jogos, simulações, laboratório vivencial, treinamentos formais, dentre outros.	4,43
10.4 Sinto-me plenamente satisfeito com os meios de desenvolvimento utilizados pelo T&D.	4,00
10.5 Identifico-me mais com cursos que são oferecidos na modalidade a distância.	2,44
11.1 As ações do T&D e EC demonstram que a principal vantagem competitiva das empresas baseia-se no capital humano e no conhecimento tácito que seus colaboradores possuem.	3,97
11.2 O meu conhecimento e dos demais treinandos depende	3,90

de contato com outros e de experiências concretas.	
11.3 O meu conhecimento depende da minha motivação.	4,44
11.4 O T&D me estimula a compartilhar informações e dados relevantes a competitividade da organização.	3,76
11.5 Informações sobre o ambiente externo e interno da organização são amplamente difundidas nos treinandos.	3,39
11.6 A assimilação do conhecimento se dá melhor de forma coletiva.	3,92
12.1 Conheço o significado do conceito de Universidade Corporativa (UC).	3,03
12.2 Os objetivos são o foco da Universidade Corporativa.	3,26
12.3 As transformações no mercado influenciam as práticas das Universidades Corporativas.	3,53
12.4 A Universidade Corporativa permite o desenvolvimento de competências individuais que ajudam a atingir os objetivos da empresa.	3,63
12.5 A Universidade Corporativa, por incentivar o desenvolvimento individual, cria condições para a melhoria dos padrões de desempenho do grupo.	3,57

Fonte: Dados primários, 2010.

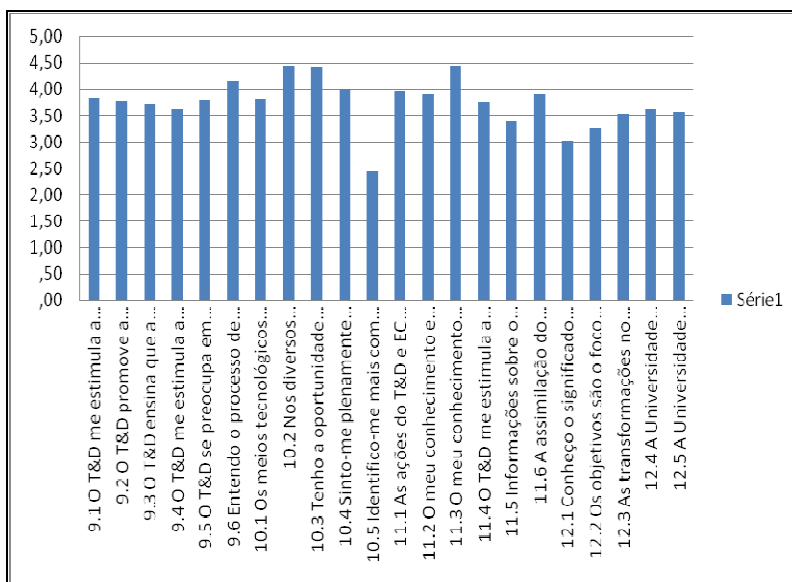


Gráfico 5: Média dos indicadores da Dimensão Científica/Tecnológica.

Fonte: Dados primários, 2010.

A Dimensão Científica/Tecnológica, pressupõe constantes inovações, associando o âmbito técnico ao cultural. A ênfase no aspecto técnico, não pode impedir e obstruir a criatividade do ser humano, seja na empresa ou fora dela.

É nesta etapa que a experimentação é promovida, onde só pode existir a partir do processo permanente de qualificação das pessoas, consequentemente da organização. Ao tratar dos aspectos científicos e tecnológicos, considerando-se o uso de tecnologias em benefício do desenvolvimento humano, a partir das mais distintas metodologias de ensino, estimulando formas diferentes de aprender.

Bloco 9: Relevância do fator inovação, criatividade e tecnologia.

Tabela 69: Resultados obtidos no bloco nove – Dimensão Científica/Tecnológica.

Dados Estatísticos

	9.1 O T&D me estimula a desenvolver novas habilidades a partir das tecnologias que a organização dispõe.		9.2 O T&D promove a democratização do conhecimento rapidamente e efetivamente sob o intuito de obter vantagem competitiva.		9.3 O T&D ensina que a tecnologia é um meio e não a finalidade da empresa.		9.4 O T&D me estimula a realizar experimentos que possam aperfeiçoar meu trabalho dentro da organização.		9.5 O T&D se preocupa em manter o equilíbrio entre o foco técnico e a criatividade humana.		9.6 Entendo o processo de inovação como resultado do processo permanente de qualificação das pessoas e da organização.	
	N	Válido		72	0	72	0	72	0	72	0	72
		Casos										
		Desconsiderados										
	Média		3,83	3,78	3,72	3,63	3,79	4,17				
Desvio Padrão		1,101							1,051	,996	1,067	1,006

Fonte: Dados primários, 2010.

Entre o discurso e a prática existe uma diferença significativa. Declarar ser uma empresa inovadora, com princípios de criatividade é fácil quando seu negócio fundamental está pautado em alta tecnologia. Contudo, até que se chegue no campo de P&D (Pesquisa & Desenvolvimento) há um caminho extenso e são necessárias muitas atividades burocráticas e operacionais.

Sobre esse aspecto, Alencar (1998, p. 23) explica que:

Dado o papel decisivo da criatividade para o êxito das organizações no seu processo de lidar com a mudança, incerteza, instabilidade, concorrência e promover de forma sistemática a inovação, é necessário que os dirigentes estejam atentos as condições prevalentes no seu âmbito de trabalho, no sentido de desfazer possíveis barreiras à criatividade, maximizando as oportunidades para a sua expressão.

Questão 9.1: O T&D me estimula a desenvolver novas habilidades a partir das tecnologias que a organização dispõe.

Tabela 70: Resultados obtidos na questão 9.1

9.1 O T&D me estimula a desenvolver novas habilidades a partir das tecnologias que a organização dispõe.

	Frequência	Porcentagem	Percentual Válido	Percentual Acumulado
1	3	4,2	4,2	4,2
2	7	9,7	9,7	13,9
3	11	15,3	15,3	29,2
Válido 4	29	40,3	40,3	69,4
5	22	30,6	30,6	100,0
Total	72	100,0	100,0	

Fonte: Dados primários, 2010.

Se há preocupação legítima com o desenvolvimento do capital humano, então há que manter todos os colaboradores em condições de ocuparem novos cargos, que exigirão novas habilidades e competências.

O T&D, enquanto área responsável pelo crescimento dos colaboradores, pode buscar conciliar o progresso das equipes com o auxílio das tecnologias à disposição, sejam elas para o uso diário, pertencentes às

rotinas de trabalho ou tecnologias utilizadas como recursos de apoio no momento dos cursos.

Caracterizando este cenário, percebeu-se que 4,2% dos pesquisados discordam totalmente que o T&D os estimula a desenvolver novas habilidades a partir das tecnologias que a empresa dispõe. Enquanto que 30,6% afirmaram exatamente o oposto e concordaram plenamente com a afirmação. Cabe a análise do motivo que gera uma diferença de 26,4%. Isto é, como é possível, dentro de um grupo restrito com cargos hierárquicos iguais, percepções tão opostas?

Questão 9.2: O T&D promove a democratização do conhecimento rapidamente e efetivamente sob o intuito de obter vantagem competitiva.

Tabela 71: Resultados obtidos na questão 9.2

9.2 O T&D promove a democratização do conhecimento rapidamente e efetivamente sob o intuito de obter vantagem competitiva.

	Frequência	Porcentagem	Percentual Válido	Percentual Acumulado
1	2	2,8	2,8	2,8
2	8	11,1	11,1	13,9
3	13	18,1	18,1	31,9
Válido 4	30	41,7	41,7	73,6
5	19	26,4	26,4	100,0
Total	72	100,0	100,0	

Fonte: Dados primários, 2010.

Fleury e Oliveira Jr. (2001, p. 138) estabelecem que:

O conhecimento é um recurso que pode e deve ser gerenciado para melhorar o desempenho da empresa. Ela, portanto, precisa descobrir as formas pelas quais o processo de aprendizagem organizacional pode ser estimulado e investigar como o conhecimento organizacional pode ser administrado para atender as suas necessidades estratégicas, disseminando e aplicado por todos como uma ferramenta para o sucesso da empresa.

Tem-se que a vantagem competitiva de uma empresa se dá por

meios de recursos e competências que ela dispõe. E no que diz respeito a democratização do conhecimento, os resultados indicaram que 41,7% dentro os respondentes, afirmaram concordar com restrições, que o T&D promove a democratização do conhecimento rapidamente e efetivamente sob o intuito de obter vantagem competitiva. Alcançou-se ainda 30,6% de colaboradores que concordam plenamente com este papel exercido pela área de T&D.

Questão 9.3: O T&D ensina que a tecnologia é um meio e não a finalidade da empresa.

Tabela 72: Resultados obtidos na questão 9.3
9.3 O T&D ensina que a tecnologia é um meio e não a finalidade da empresa.

	Frequência	Porcentagem	Percentual Válido	Percentual Acumulado
1	2	2,8	2,8	2,8
2	6	8,3	8,3	11,1
3	18	25,0	25,0	36,1
4	30	41,7	41,7	77,8
5	16	22,2	22,2	100,0
Total	72	100,0	100,0	

Fonte: Dados primários, 2010.

A empresa estudada desenvolve tecnologias de ponta e tem como um dos seus diferenciais, exportar para diversos países e ser bem recebida externamente. Porém, a tecnologia adotada como ferramenta auxiliar nas atividades de trabalho, não pode ser confundida com o produto final da empresa. O colaborador precisa dominar o uso da ferramenta e não especializar-se para aquilo.

Foi assim que 41,7% dos treinandos indicaram concordar com restrições, sobre o T&D ensinar que a tecnologia é um meio a finalidade da empresa. Obteve-se então, 22,2% de colaboradores, que concordam plenamente sobre o enfoque dado pela área de T&D à tecnologia.

De outro ângulo, se pensando sob o aspecto organizacional, mesmo que o desenvolvimento de alta tecnologia seja o foco da empresa, enquanto organismo vivo, está presente na sociedade para atender às necessidades dos seus consumidores, e não unicamente “criar” tecnologias.

Questão 9.4: O T&D me estimula a realizar experimentos que possam aperfeiçoar meu trabalho dentro da organização.

Tabela 73: Resultados obtidos na questão 9.4

9.4 O T&D me estimula a realizar experimentos que possam aperfeiçoar meu trabalho dentro da organização.

	Frequência	Porcentagem	Percentual Válido	Percentual Acumulado
1	5	6,9	6,9	6,9
2	4	5,6	5,6	12,5
3	17	23,6	23,6	36,1
4	33	45,8	45,8	81,9
5	13	18,1	18,1	100,0
Total	72	100,0	100,0	

Fonte: Dados primários, 2010.

Esta questão trás a tona o dilema teoria versus prática. Até que ponto a perícia por meio do exercício constante de uma profissão, deve ser estimulado. Neste caso, 6,9% do total de entrevistados disseram discordar totalmente que o T&D os estimula a realizar experimentos que possam aperfeiçoar seus trabalhos. E somente 18,1% afirmaram concordar plenamente com ações do T&D voltadas para esse lado.

Uma possibilidade ao incentivo da prática, seria durante os cursos oferecidos, oportunizar momentos em que os participantes sejam induzidos ao improviso, ou simulações baseadas em casos reais.

Questão 9.5: O T&D se preocupa em manter o equilíbrio entre o foco tecnicista e a criatividade humana.

Tabela 74: Resultados obtidos na questão 9.5

9.5 O T&D se preocupa em manter o equilíbrio entre o foco tecnicista e a criatividade humana.

	Frequência	Porcentagem	Percentual Válido	Percentual Acumulado
1	3	4,2	4,2	4,2
2	4	5,6	5,6	9,7
3	15	20,8	20,8	30,6
4	33	45,8	45,8	76,4
5	17	23,6	23,6	100,0
Total	72	100,0	100,0	

Fonte: Dados primários, 2010.

Estabelecer a harmonia entre o lado técnico e a criatividade humana, define a “saúde” da empresa. Os extremos não sobrevivem, isso porque de nada adianta excesso de criatividade sem a prática, nem tampouco exclusivamente preocupação técnica. A possibilidade de existir este cenário, onde os extremos, tanto para o aspecto técnico como para a criatividade, são lugar comum, exclui o relacionamento interpessoal, implicado assim em diversas deficiências na gestão.

Para os colaboradores da empresa em questão, dentre os entrevistados, apenas 23,6% afirmaram que há, com as devidas restrições, preocupação por parte da área T&D, em manter o equilíbrio entre o foco tecnicistas e a criatividade humana. Porém, quase em igualdade a este resultado, tem-se que 20,8% dos respondentes disseram não concordar, nem discordar ou esse assunto não se aplica.

Questão 9.6: Entendo o processo de inovação como resultado do processo permanente de qualificação das pessoas e da organização.

Tabela 75: Resultados obtidos na questão 9.6

9.6 Entendo o processo de inovação como resultado do processo permanente de qualificação das pessoas e da organização.

	Frequência	Porcentagem	Percentual Válido	Percentual Acumulado
1	1	1,4	1,4	1,4
2	2	2,8	2,8	4,2
3	10	13,9	13,9	18,1
Válido 4	30	41,7	41,7	59,7
5	29	40,3	40,3	100,0
Total	72	100,0	100,0	

Fonte: Dados primários, 2010.

A medida que o capital intelectual de uma empresa, isto é, um bem intangível, mostra-se plenamente qualificado e interado das ocorrências no mercado, acredita-se que o processo de inovação ocorra mais facilmente e seja aceito com maior receptividade pelas equipes de trabalho. É possível dizer que o processo de inovação decorre do resumo e agrupamento de conhecimentos diversos. Faz-se necessário que os colaboradores de uma empresa percebam que a introdução de inovação seria muito mais dolorosa e recebida com a resistência, caso as pessoas que a integram não

permanecessem em busca da qualificação e desenvolvimento pessoal e profissional. A partir disso, chegou-se a 41,7% de respostas afirmando que concordam com restrições e 40,3% respondentes dizendo que entendem plenamente que o processo de inovação é o resultado do processo permanente de qualificação das pessoas e da organização.

Bloco 10: Metodologias e tecnologias educacionais.

Tabela 76: Resultados obtidos no décimo bloco – Dimensão Científica/Tecnológica.

Dados Estatísticos

	10.1 Os meios tecnológicos de que o T&D dispõe favorece alto grau de informação dos treinandos.	10.2 Nos diversos treinamentos e cursos oferecidos tenho acesso ao menos a uma dessas tecnologias: computadores, softwares, equipamentos multimídia, banco de dados, e-learning, internet, videoconferência, vídeos, CD-ROM, TV, dentre outras.	10.3 Tenho a oportunidade de aprender de diversas formas, por exemplo: aulas, palestras, debates, leituras, filmes, demonstrações práticas, estudos de casos, grupos de discussões, jogos, simulações, laboratório vivencial, treinamentos formais, dentre outros.	10.4 Sinto-me plenamente satisfeito com os meios de desenvolvimento utilizados pelo T&D.	10.5 Identifico-me mais com cursos que são oferecidos na modalidade a distância.
N	Válido	72	72	72	72
	Casos	0	0	0	0
	Desconsiderados				
	Média	3,82	4,44	4,43	4,00
	Desvio Padrão	,893	,785	,784	,872
					2,44
					1,331

Fonte: Dados primários, 2010.

Dentro do aspecto científico e tecnológico discute-se também sobre os métodos e abordagens de ensino escolhidas para a formação dos colaboradores e a partir de tais metodologias, quais são as tecnologias mais adequadas para serem inseridas, com o intuito de aprimorar e facilitar o ensino.

Questão 10.1: Os meios tecnológicos de que o T&D dispõe favorece alto grau de informação dos treinandos.

Tabela 77: Resultados obtidos na questão 10.1
10.1 Os meios tecnológicos de que o T&D dispõe favorece alto grau de informação dos treinandos.

	Frequência	Porcentagem	Percentual Válido	Percentual Acumulado
1	1	1,4	1,4	1,4
2	7	9,7	9,7	11,1
3	9	12,5	12,5	23,6
Válido 4	42	58,3	58,3	81,9
5	13	18,1	18,1	100,0
Total	72	100,0	100,0	

Fonte: Dados primários, 2010.

O T&D estratégico, que privilegia o valor social, mas não em menor grau que as competências, sabe claramente o que pretende com as suas ações. E aprende gradativamente com experiências anteriores.

É importante notar que dentre os entrevistados, 58,3%, concordam com restrições que os meios tecnológicos de que o T&D dispõe favorece alto grau de informação dos treinandos. Curioso é que este resultado não deveria divergir muito da questão 7.6, onde diz que os colaboradores se mantêm bem informados porque o T&D dispõe de canais de comunicação adequados. Alguns dos canais de comunicação adotados pelos gestores da empresa estudada são: intranet, correio eletrônico, dentre outros, porém, vale ressaltar que são meios tecnológicos. Reforçando ainda mais essa evidência de discrepância, apenas 18,1% dos treinandos concordam plenamente sobre os meios tecnológicos adotados pelo T&D, para repassar informações aos colaboradores.

Questão 10.2: Nos diversos treinamentos e cursos oferecidos tenho acesso a pelo menos uma dessas tecnologias: computadores, softwares, equipamentos multimídia, banco de dados, e-learning, internet, videoconferência, vídeos, CD-ROM, TV, dentre outras.

Tabela 78: Resultados obtidos na questão 10.2

10.2 Nos diversos treinamentos e cursos oferecidos tenho acesso a pelo menos uma dessas tecnologias: computadores, softwares, equipamentos multimídia, banco de dados, e-learning, internet, videoconferência, vídeos, CD-ROM, TV, dentre outras.

	Frequência	Porcentagem	Percentual Válido	Percentual Acumulado
1	1	1,4	1,4	1,4
2	1	1,4	1,4	2,8
Válido 3	4	5,6	5,6	8,3
4	25	34,7	34,7	43,1
5	41	56,9	56,9	100,0
Total	72	100,0	100,0	

Fonte: Dados primários, 2010.

É extremamente intrigante que em uma empresa com o padrão da empresa pesquisada, possa existir dentro os setenta e dois (72) colaboradores estudados, 1,4%, deles que discordam plenamente sobre as tecnologias utilizadas nos processos de aprendizagem. Contrapondo este resultado, 56,9%, afirmaram sem sombra de dúvidas ter utilizado ao menos uma das diferentes tecnologias especificadas.

Fato é, que hoje, cursos onde os capacitadores se colocam à frente, utilizando somente a explanação e os alunos, neste caso os colaboradores, permanecem como expectadores, platéia, o grau de aproveitamento do conteúdo, é mínimo. As empresas, e instituições de ensino, necessitam lançar mão de recursos tecnológicos que atraiam a atenção e facilitem a assimilação das mensagens a serem passadas.

Questão 10.3: Tenho a oportunidade de aprender de diversas formas, por exemplo: aulas, palestras, debates, leituras, filmes, demonstrações práticas, estudos de casos, grupos de discussões, jogos, simulações, laboratório vivencial, treinamentos formais, dentre outros.

Tabela 79: Resultados obtidos na questão 10.3

10.3 Tenho a oportunidade de aprender de diversas formas, por exemplo: aulas, palestras, debates, leituras, filmes, demonstrações práticas, estudos de casos, grupos de discussões, jogos, simulações, laboratório vivencial, treinamentos formais, dentre outros.

	Frequência	Porcentagem	Percentual Válido	Percentual Acumulado
Válido	1	1,4	1,4	1,4
	2	1,4	1,4	2,8
	3	5,6	5,6	8,3
	4	26	36,1	44,4
	5	40	55,6	100,0
Total	72	100,0	100,0	

Fonte: Dados primários, 2010.

Os gestores de T&D dispõem de alternativas viáveis que auxiliam no êxito dos treinamentos. A aprendizagem deve estar presente desde as situações mais simples até as mais complicadas.

Os colaboradores foram indagados sobre as formas de aprendizagem existentes na empresa. Quarenta (40) treinandos, correspondentes a 55,6%, disseram ter oportunidade de aprender de diversas formas, seja no modelo de aula tradicional, palestras, debates, jogos lúdicos, entre outros. Um número muito expressivo, 36,1%, afirmaram concordar com restrições sobre as diversas formas de aprendizagem.

Algumas ações simples, mas que devem ser planejadas, como por exemplo, abrir mão de uso das salas de treinamentos dentro da empresa e optar por um espaço diferente do comumente utilizado e optar por um espaço distinto e inovador, pode resultar em altos índices de aproveitamento no processo de aprendizagem.

Questão 10.4: Sinto-me plenamente satisfeito com os meios de desenvolvimento utilizados pelo T&D.

Tabela 80: Resultados obtidos na questão 10.4
10.4 Sinto-me plenamente satisfeito com os meios de desenvolvimento utilizados pelo T&D.

	Frequência	Porcentagem	Percentual Válido	Percentual Acumulado
1	1	1,4	1,4	1,4
2	3	4,2	4,2	5,6
Válido 3	12	16,7	16,7	22,2
4	35	48,6	48,6	70,8
5	21	29,2	29,2	100,0
Total	72	100,0	100,0	

Fonte: Dados primários, 2010.

A satisfação profissional pode ser definida como um estado emocional que resulta da avaliação do trabalho em si ou de experiências associadas a outras atividades profissionais. Aos gestores resta o desafio de compreender as satisfações dos colaboradores individualmente, sem que prejudique o grande grupo.

Afirmar estar plenamente satisfeito é privilégio de poucos, para aqueles que conhecem a si mesmo. Mesmo assim, chegou-se a 48,6% de treinandos que sentem-se satisfeitos, com as devidas restrições, com os meios de desenvolvimento utilizados pelos gestores de T&D desta empresa. Apenas 29,2% dos respondentes concordaram estarem plenamente satisfeitos.

Questão 10.5: Identifico-me mais com cursos que são oferecidos na modalidade a distância

Tabela 81: Resultados obtidos na questão 10.5
10.5 Identifico-me mais com cursos que são oferecidos na modalidade a distância.

	Frequência	Porcentagem	Percentual Válido	Percentual Acumulado
1	22	30,6	30,6	30,6
2	21	29,2	29,2	59,7
Válido 3	11	15,3	15,3	75,0
4	11	15,3	15,3	90,3
5	7	9,7	9,7	100,0
Total	72	100,0	100,0	

Fonte: Dados primários, 2010.

Dito que existem tecnologias que auxiliam e distinguem positivamente, dependendo do caso, os eventos de formação oferecidos pelas empresas. Entendido que as formas, ou seja, os meios de ensino também são alternativas para o diferencial competitivo, surge o ensino a distância.

Para o ensino a distância, é fácil de perceber que nesta modalidade de ensino, alia-se fundamentalmente tecnologia a uma proposta inovadora. No entanto, somente 9,7% dos colaboradores disseram identificar-se plenamente com cursos desta modalidade. E 30,6% expuseram que não apresentam absolutamente nenhuma identificação com a modalidade de ensino a distância.

Cabe aos gestores de T&D incitarem nos colaboradores o entendimento sobre as vantagens deste tipo de ensino e como pode ser trabalhada. Já que para estudar nesta modalidade, é essencial que a pessoa seja disciplinada e autodidata.

Bloco 11: Construção do conhecimento.

Tabela 82: Resultados obtidos no décimo primeiro bloco – Dimensão Científica/Tecnológica.

Dados Estatísticos

	11.1 As ações do T&D e EC demonstram que a principal vantagem competitiva das empresas baseia-se no capital humano e no conhecimento tácito que seus colaboradores possuem.	11.2 O meu conhecimento e dos demais treinandos depende de contato com outros e de experiências concretas.	11.3 O meu conhecimento depende da minha motivação.	11.4 O T&D me estimula a compartilhar informações e dados relevantes a competitividade da organização.	11.5 Informações sobre o ambiente externo e interno da organização são amplamente difundidos nos treinandos.	11.6 A assimilação do conhecimento se dá melhor de forma coletiva.
N	Válido	72	72	72	72	72
	Casos Desconsiderados	0	0	0	0	0
	Média	3,97	3,90	4,44	3,76	3,92
Desvio Padrão		,964	,922	1,033	,971	,884

Fonte: Dados primários, 2010.

Percebe-se que a educação é o caminho legal e moral para transformar a sociedade. É pensando nisso que cada organização precisa encontrar sua identidade educacional. De qualquer maneira, os caminhos a serem adotados, mesmo que bem planejados, variam de acordo com a situação e momento de execução do curso e do cenário pela qual a empresa estará passando. O capacitador deverá desenvolver uma sensibilidade aguçada para perceber o grau de interesse da turma. Na construção do conhecimento, as partes envolvidas devem focar nos objetivos do curso em si, no que a empresa busca ao oportunizar tal capacitação e entender a importância daquele momento, mantendo o foco na aprendizagem.

Questão 11.1: As ações do T&D e EC demonstram que a principal vantagem competitiva das empresas baseia-se no capital humano e no conhecimento tácito que seus colaboradores possuem.

Tabela 83: Resultados obtidos na questão 11.1

11.1 As ações do T&D e EC demonstram que a principal vantagem competitiva das empresas baseia-se no capital humano e no conhecimento tácito que seus colaboradores possuem.

	Frequência	Porcentagem	Percentual Válido	Percentual Acumulado
1	1	1,4	1,4	1,4
2	5	6,9	6,9	8,3
Válido 3	13	18,1	18,1	26,4
4	29	40,3	40,3	66,7
5	24	33,3	33,3	100,0
Total	72	100,0	100,0	

Fonte: Dados primários, 2010.

Entender o ser humano dentro do seu ambiente de trabalho é parte importante para que compreenda-se o sentido da vida para cada um dos colaboradores, dentro e fora da empresa. Por ora, as organizações preocupam-se com aspectos econômicos, eficácia, considerados elementares. Acabam então por absorver quase que totalmente os esforços e a atenção dos seus gestores, esquecendo aspectos importantes relacionados com os colaboradores.

Na fala dos gerentes de T&D, que pode ser lida nos apêndices, fica evidente a importância que a empresa demonstra pelo seu capital humano. Embora na prática, apenas 33,3% dos respondentes afirmem que concordam plenamente que as ações do T&D demonstram que a principal vantagem competitiva da empresa baseia-se no capital humano e no

conhecimento tácito que seus colaboradores. possuem.

Questão 11.2: O meu conhecimento e dos demais treinandos depende de contato com outros e de experiências concretas.

Tabela 84: Resultados obtidos na questão 11.2

11.2 O meu conhecimento e dos demais treinandos depende de contato com outros e de experiências concretas.

	Frequência	Porcentagem	Percentual Válido	Percentual Acumulado
1	2	2,8	2,8	2,8
2	4	5,6	5,6	8,3
3	10	13,9	13,9	22,2
4	39	54,2	54,2	76,4
5	17	23,6	23,6	100,0
Total	72	100,0	100,0	

Fonte: Dados primários, 2010.

Em uma das afirmações dos gerentes entrevistados, foi dito que a concretização do conhecimento passado aos colaboradores, só é possível, a medida em que eles compreendem que devem estabelecer trocas com seus pares. Tem-se como evidência dos entrevistados a ênfase dada às experiências vivenciadas anteriormente por outros colaboradores.

Porém, de acordo com os questionários respondidos pelos gerentes, os resultados demonstram certo distanciamento entre o dito e o realizado. 13,9% dos respondentes disseram que não concordam, nem discordam ou não se aplica, que o conhecimento de cada um dos colaboradores depende de contato com outros colegas e de experiências concretas. Enquanto que 23,6% concordaram plenamente sobre o fato do conhecimento estar relacionado com a troca de informações e experiências vivenciadas.

Questão 11.3: O meu conhecimento depende da minha motivação.

Tabela 85: Resultados obtidos na questão 11.3

11.3 O meu conhecimento depende da minha motivação.

	Frequência	Porcentagem	Percentual Válido	Percentual Acumulado
1	3	4,2	4,2	4,2
2	3	4,2	4,2	8,3
3	2	2,8	2,8	11,1
Válido 4	15	20,8	20,8	31,9
5	49	68,1	68,1	100,0
Total	72	100,0	100,0	

Fonte: Dados primários, 2010.

As pessoas não fazem as mesmas coisas pelas mesmas razões. Os motivos humanos variam de pessoa para pessoa, o que determina uma significativa diferença individual de comportamento, não somente em termos de metas e propósitos, como também na intensidade de comportamento, característica de cada um em buscar atingir esses objetivos. (BERGAMINI e BERALDO, 1988, p. 29)

A ciência diz que cada ser humano tem uma motivação diferente para alcançar seus objetivos. Em conversa com os gerentes, eles reforçam insistentemente que os colaboradores sabem a importância dos treinamentos e mesmo sendo “convidados” a participar, todos aceitam, porque este pode ser o marco na mudança da carreira de cada participante da capacitação. Ou seja, cada um deve fazer por si e motivar-se individualmente para permanecer em voga para a empresa e seus gestores. Realmente os colaboradores possuem essa consciência, quando 68,1% afirmaram concordar plenamente que o seu conhecimento depende exclusivamente da sua motivação pessoal.

Questão 11.4: O T&D me estimula a compartilhar informações e dados relevantes a competitividade da organização.

Tabela 86: Resultados obtidos na questão 11.4

11.4 O T&D me estimula a compartilhar informações e dados relevantes a competitividade da organização.

	Frequência	Porcentagem	Percentual Válido	Percentual Acumulado
1	3	4,2	4,2	4,2
2	5	6,9	6,9	11,1
3	11	15,3	15,3	26,4
Válido 4	40	55,6	55,6	81,9
5	13	18,1	18,1	100,0
Total	72	100,0	100,0	

Fonte: Dados primários, 2010.

Existem circunstâncias em que o compartilhamento de informações é frequente e ocorre por livre e espontânea vontade. Se a organização deseja que os seus colaboradores compartilhem os conhecimentos adquiridos nos treinamentos, deve-se criar condições que os beneficiem pessoalmente, isso porque as pessoas sentem-se valorizadas quando há interesse em conhecer suas experiências. Caberia propor os treinandos de hoje, fossem posteriormente, por exemplo, novos capacitadores, quem sabe não para grandes grupos, mas para aqueles que integram suas equipes de trabalho diárias.

Evidenciando o pouco estímulo ao compartilhamento de informações, somente 18,1% dos colaboradores concordam plenamente que o T&D atua nesse sentido. Pelo tipo de pesquisa efetuada, não é possível saber a razão de 55,6% terem afirmado que concordam com restrições. Essas restrições podem referir-se ao tipo de informação compartilhada e não diretamente ao compartilhamento de tais conhecimentos.

Questão 11.5: Informações sobre o ambiente externo e interno da organização são amplamente difundidos nos treinandos.

Tabela 87: Resultados obtidos na questão 11.5

11.5 Informações sobre o ambiente externo e interno da organização são amplamente difundidas nos treinandos.

	Frequência	Porcentagem	Percentual Válido	Percentual Acumulado
1	3	4,2	4,2	4,2
2	15	20,8	20,8	25,0
3	15	20,8	20,8	45,8
4	29	40,3	40,3	86,1
5	10	13,9	13,9	100,0
Total	72	100,0	100,0	

Fonte: Dados primários, 2010.

Acompanhar a multiplicidade de aspectos relativos ao ambiente de negócios das organizações, não é tarefa fácil. Constantemente deve-se ficar atento ao comportamento do consumidor, suas novas preferências, constantes inovações tecnológicas que surgem, modificações na legislação, tendências do mercado internacional, mudanças políticas, além de diversas outras poderiam ser mencionadas.

Nos treinamentos, seguindo o objetivos de cada capacitação, é importante que os assuntos como os mencionados anteriormente, sejam sempre trazidos à tona e evidenciando a realidade sobre o cenário externo. No que diz respeito aos assuntos do ambiente interno, cada área deve saber o máximo da realidade que lhe cabe. Porém, de modo abrangente, entender o que se passa no departamento ao lado, caso contrário, não seria possível a visão sistêmica.

De modo pouco expressivo, 13,9% do total, concordam plenamente que nos treinamentos são difundidas informações sobre o ambiente externo e interno. E 20,8% , discordam em parte que isso ocorra nos treinamentos.

Questão 11.6: A assimilação do conhecimento se dá melhor de forma coletiva.

Tabela 88: Resultados obtidos na questão 11.6

11.6 A assimilação do conhecimento se dá melhor de forma coletiva.

	Frequência	Porcentagem	Percentual Válido	Percentual Acumulado
2	6	8,3	8,3	8,3
3	13	18,1	18,1	26,4
Válido 4	34	47,2	47,2	73,6
5	19	26,4	26,4	100,0
Total	72	100,0	100,0	

Fonte: Dados primários, 2010.

Questões anteriores trataram sobre o compartilhamento de informações, relacionamento interpessoal, troca de experiências. Outro item abordado, foi sobre o ensino a distância como uma modalidade de ensino que poucos se identificam, de acordo com o resultado.

Enquanto grupos de trabalho, foram questionados sobre a assimilação do conhecimento. Somente 26,4% concordam plenamente que a assimilação do conhecimento se dá melhor de forma coletiva. Se houve 30,6% de respondentes que disseram não ter nenhuma identificação com o ensino a distância, no mínimo o índice para a pergunta 11.6 deveria ser bem mais elevado. Entende-se que quando pessoas não aceitam a modalidade a distância, é porque preferem o método tradicional de ensino, logo, assimilam melhor quando trabalham em grupo.

Bloco 12: Universidade Corporativa.

Tabela 89: Resultados obtidos décimo segundo bloco – Dimensão Científica/Tecnológica.

Dados Estatísticos

		12.1 Conheço o significado do conceito de Universidade Corporativa (UC).	12.2 Os objetivos são o foco da Universidade Corporativa.	12.3 As transformações no mercado influenciam as práticas das Universidades Corporativas.	12.4 A Universidade Corporativa permite o desenvolvimento de competências individuais que ajudam a atingir os objetivos da empresa.	12.5 A Universidade Corporativa, por incentivar o desenvolvimento individual, cria condições para a melhoria dos padrões de desempenho do grupo.
N	Válido	72	72	72	72	72
	Casos Desconsiderados	0	0	0	0	0
		3,03	3,26	3,53	3,63	3,57
Desvio Padrão		1,404	,979	,919	1,027	,990

Fonte: Dados primários, 2010.

E por fim, o último tema abordado dentro da dimensão científica/tecnológica é sobre universidade corporativa. Dentre as empresas que aparecem no guia “As Melhores Empresas Para Trabalhar no Brasil”, aquelas que integram o topo da lista, apresentam algo em comum, boas práticas de gestão de pessoas. Tais práticas resultam em lucros maiores, e assim as questões relacionadas aos treinamentos, desenvolvimento e educação, ganham força dentro dos itens prioritários para os gestores.

O bloco 12, dentre as questões abordadas, a que obteve a maior média foi a que tratou da universidade corporativa, voltada ao desenvolvimento de competências e como meio de atingimento dos objetivos das empresas.

Questão 12.1: Conheço o significado do conceito de Universidade Corporativa (UC).

Tabela 90: Resultados obtidos na questão 12.1

12.1 Conheço o significado do conceito de Universidade Corporativa (UC).

	Frequência	Porcentagem	Percentual Válido	Percentual Acumulado
1	18	25,0	25,0	25,0
2	6	8,3	8,3	33,3
3	13	18,1	18,1	51,4
4	26	36,1	36,1	87,5
5	9	12,5	12,5	100,0
Total	72	100,0	100,0	

Fonte: Dados primários, 2010.

Entender do que se trata uma universidade corporativa é fundamental para uma empresa que pretende adotar a ideia. Mas não somente para aqueles que implantarão como aqueles que serão beneficiados com o ideal.

Idagados se sabiam o significado de universidade corporativa, apenas 12,5% afirmaram saber plenamente em que constitui. Frente a 25% que disseram não a menor ideia do que é uma universidade corporativa. É notório que caso a empresa em questão optasse por implantar uma universidade corporativa ou buscasse adequar suas práticas aos que aspira uma universidade corporativa, seria essencial que seus colaboradores fossem conscientizados e informados sobre o tema.

Questão 12.2: Os objetivos são o foco da Universidade Corporativa.

Tabela 91: Resultados obtidos na questão 12.2

12.2 Os objetivos são o foco da Universidade Corporativa.

	Frequência	Porcentagem	Percentual Válido	Percentual Acumulado
1	3	4,2	4,2	4,2
2	10	13,9	13,9	18,1
3	32	44,4	44,4	62,5
4	19	26,4	26,4	88,9
5	8	11,1	11,1	100,0
Total	72	100,0	100,0	

Fonte: Dados primários, 2010.

A medida que o resultado da questão anterior (12.2) indica que poucos colaboradores, dentro os entrevistados, conhecem o significado de universidade corporativa, deveriam desconhecer também a que se propõe uma estrutura dessa. Obteve-se então 11,1% de respondentes que afirmaram que os objetivos da empresa são o foco de atuação da universidade corporativa.

Questão 12.3: As transformações no mercado influenciam as práticas das Universidades Corporativas.

Tabela 92: Resultados obtidos na questão 12.3

12.3 As transformações no mercado influenciam as práticas das Universidades Corporativas.

	Frequência	Porcentagem	Percentual Válido	Percentual Acumulado
1	1	1,4	1,4	1,4
2	6	8,3	8,3	9,7
3	31	43,1	43,1	52,8
4	22	30,6	30,6	83,3
5	12	16,7	16,7	100,0
Total	72	100,0	100,0	

Fonte: Dados primários, 2010.

A proporção que as capacitações ocorrem com o surgimento das

necessidades individuais e dos grupos, percebidos por seus superiores imediatos, em uma universidade corporativa não seria diferente. O fato é se os colaboradores entendem essas transformações e como elas devem ser abordadas pelos capacitadores.

Contudo, ao serem questionados se o ambiente volátil, como é o mercado, exerce influência sobre as práticas da universidade corporativa, 43,1% diz não discordar, nem discordar ou não aplica. Entretanto, 30,6% concordam com restrições sobre o fato.

Independente de se tratar de uma universidade corporativa ou T&D tradicional, ou qualquer outra área da empresa, os colaboradores precisam entender que as influências externas e internas exerce influências sobre a empresa. Tal conhecimento é fundamental para que se possa assimilar as mudanças.

Questão 12.4: A Educação Corporativa permite o desenvolvimento de competências individuais que ajudam a atingir os objetivos da empresa.

Tabela 93: Resultados obtidos na questão 12.4

12.4 A Educação Corporativa permite o desenvolvimento de competências individuais que ajudam a atingir os objetivos da empresa.

	Frequência	Porcentagem	Percentual Válido	Percentual Acumulado
1	2	2,8	2,8	2,8
2	5	6,9	6,9	9,7
3	29	40,3	40,3	50,0
4	18	25,0	25,0	75,0
5	18	25,0	25,0	100,0
Total	72	100,0	100,0	

Fonte: Dados primários, 2010.

Essa questão é essencial para a compreensão dos objetivos traçados neste estudo. A Educação Corporativa, pela sua essência, precisa estimular o desenvolvimento das competências dos indivíduos. Com relação a esse assunto, Megginson et al (1986, p. 135) explica que “um objetivo é um resultado final, o ponto final, ou alguma coisa que você tem por alvo e procura alcançar”. Neste caso é o desenvolvimento de competências, aliadas aos objetivos da empresa.

Sendo assim, de acordo com os resultados, 40,3% dos pesquisados

indicou que não concordam, nem discordam ou simplesmente o fato não se aplica. Enquanto que em igualdade, ou seja, 25,0% responderam tanto que concordam com restrições, como concordam totalmente que a Educação Corporativa permite o desenvolvimento de competências individuais que auxiliam no atingimento dos objetivos organizacionais.

Nota-se com base nos resultados que, há por parte do grupo pesquisado, falta de compreensão à que se presta um programa de Educação Corporativa. Outro fato importante de ser analisado a fundo é a igualdade de resultados entre os que concordam com restrições para aqueles que concordam plenamente. Identificar os tipos de restrições percebidas pelos colaboradores pode proporcionar melhorias nos cursos oferecidos e no aproveitamento dos participantes.

Questão 12.5: A Educação Corporativa, por incentivar o desenvolvimento individual, cria condições para a melhoria dos padrões de desempenho do grupo.

Tabela 94: Resultados obtidos na questão 12.5

12.5 A Educação Corporativa, por incentivar o desenvolvimento individual, cria condições para a melhoria dos padrões de desempenho do grupo.

	Frequência	Porcentagem	Percentual Válido	Percentual Acumulado
1	2	2,8	2,8	2,8
2	6	8,3	8,3	11,1
Válido 3	27	37,5	37,5	48,6
4	23	31,9	31,9	80,6
5	14	19,4	19,4	100,0
Total	72	100,0	100,0	

Fonte: Dados primários, 2010.

Diz-se que a Educação Corporativa incentiva e contribui para o desenvolvimento individual de cada sujeito, logo, deveria proporcionar melhorias nos padrões coletivos. O que sugere-se é que a medida que as pessoas, de modo individual, procuram melhores padrões profissionais, os resultados em grupo também deveriam ser diferenciados. Contudo, os resultados alcançados nesta questão indicam que apenas 19,4% concordam plenamente que a Educação Corporativa, cria condições de melhoria aos padrões de desempenho do grupo de trabalho. E também bastante

representativo, dos pesquisados, 37,5% afirmaram que não concordam, nem discordam, ou não se aplica tal afirmação, diga-se de passagem, este foi o maior resultado evidenciado nesta questão.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo foi norteado pela seguinte pergunta de pesquisa: Qual a contribuição do Programa de Educação Corporativa, para o alcance dos objetivos na Empresa Alfa, na percepção dos gerentes e não gerentes? Logo, como pressuposto a este estudo, o objetivo geral foi: Avaliar a contribuição do Programa de Educação Corporativa, para o alcance dos objetivos na Empresa Alfa, na percepção das chefias operacionais.

Retomado o objetivo geral como os específicos, foi possível estabelecer uma reflexão a partir dos dados obtidos com a pesquisa.

Frente ao primeiro objetivo, o programa analisado não diz respeito diretamente à Educação Corporativa, ao menos não com esses termos. Mas com o estudo na empresa, foi possível identificar uma série de fatores que devem ser repensados e outros que devem permanecer em uso, quando ao desenvolvimento do capital humano da empresa.

O programa de desenvolvimento dos colaboradores é completo, porém estanque. Há um conjunto de cursos que são frequentemente oferecidos, de acordo com a solicitação dos superiores imediatos. Muitos dos programas apresentados (ANEXO A) são interessantes e atendem a necessidades que extrapolam as necessidades profissionais. No entanto, havendo interesse em obter nova qualificação ou motivação para seguir uma área que desvie da que é seguida naquele momento, há pouco espaço ou disponibilidade por parte dos gestores de T&D, em apoiar e incentivar o colaborador.

Neste momento, entra a comissão T&D, que analisa situações extraordinárias, ou seja, quando existem colaboradores, com os seus superiores imediatos, solicitando incentivo financeiro para um curso que foge àqueles que fazem parte do catálogo da empresa. A aprovação não é comum e os argumentos para que a comissão avalie positivamente a solicitação, precisam ser convincentes e futuramente, dê retorno para a empresa.

Outro fator muito evidente na pesquisa trata-se da flexibilidade. O programa não é maleável e isso contrapõe a realidade de hoje, onde há de forma muito evidente a necessidade de adaptar-se àquilo que é demandado no exato momento. Um treinamento tem por característica, ser um processo sistemático (MILKOVICH e BOULDREAU, 2006). Se for sistemático precisa acompanhar o meio em que o cerca, seja com as exigências do mercado, perfil dos clientes, comportamento dos colaboradores e assim sucessivamente.

Ao questionar os gerentes e não gerentes percebe-se uma lacuna entre o que diz ser feito e o que efetivamente entra em prática.

Nas falas dos responsáveis pelo desenvolvimento dos colaboradores, notou-se que todos afirmam que os participantes dos cursos têm liberdade para participar ou não, podem opinar quanto a qualidade do conteúdo, recebem periodicamente resultados sobre sua atuação. Contudo, os resultados indicam uma realidade um pouco diferente. Por exemplo, há deficiência na comunicação entre os gerentes e não gerentes, os colaboradores afirmar não ter as informações necessárias, dizem não participar de tomadas de decisões sobre os próximos cursos, desconhecem quem são os fornecedores de serviços que integram os treinamentos, alegam que falta espaço e oportunidade para expor aquilo que foi aprendido. Outro aspecto muito relevante, diz respeito à troca de conhecimentos e ampliação do mesmo. Muitos respondentes afirmaram que não trocam informações e conhecimentos com seus pares e que não são incentivados pelos seus superiores ou pelos gestores de T&D.

O terceiro objetivo específico tratava das metas da empresa, em convergência com o programa de educação corporativa. Nesta etapa houve dificuldade para obter informações sobre objetivos os objetivos almejados pela empresa. De modo muito superficial, com base nas entrevistas, foi possível notar que há uma preocupação em expandir a internacionalização da empresa e onde ela atuar ser referência de mercado. Para isso, os gestores de T&D capacitaram alguns colaboradores específicos para atuar, por exemplo, na Índia, na África. Com isso fizeram com que eles aprendessem a cultura, idioma, hábitos e técnicas de negociação de cada país. Isso para que esses executivos tivessem condições de se sobressair sobre os executivos dos locais onde atuariam.

O quarto e último objetivo analisa as práticas de T&D e quanto dessas práticas se aproximam com a ideia central da educação corporativa. Do que diz ser educação corporativa “uma universidade corporativa é um sistema estratégico e integrado de formação de pessoas que requer revisões periódicas; O envolvimento dos líderes em todas as etapas do projeto é crucial para o sucesso de uma universidade corporativa”. (EBOLI, 2010, p. 143). Com esta afirmação, e diante do que foi exposto acima, sobre a falta de flexibilidade dos treinamentos na empresa, aponta-se então um indício de distanciamento entre T&D e EC.

Atingidos os quatro objetivos específicos, volta-se para a pergunta norteadora de pesquisa e consequentemente o objetivo geral. O programa de educação corporativa da Empresa Alfa Contribui intensamente para o alcance dos objetivos. Há desenvolvimento dos colaboradores, eles são capacitados frequentemente, porém as ações adotadas são ações de curto prazo, o que distingue consideravelmente da educação corporativa.

Ao analisar a Educação Corporativa, deve-se ter em mente que este

assunto precisa sustentar aos seus colaboradores, a empregabilidade, amenizar a dificuldade em lidar com a rápida obsolescência do conhecimento, deve focar na educação para a estratégia global, ou seja, pessoas com visão global e perspectiva internacional de negócios, facilitando assim, que as empresas possam ser cada vez mais flexíveis, atendendo ao turbulento ambiente empresarial.

Assim, entende-se que a educação corporativa, surge no mercado como uma proposta mais abrangente, que atende tanto as necessidades das empresas, como as expectativas dos colaboradores.

7 REFERÊNCIAS

ABREU, Romeu Carlos Lopes de. **T & D, Treinamento e Desenvolvimento de Recursos Humanos**: uma abordagem organizacional, por gerenciamento de projetos. Rio de Janeiro: Qualimarkt, 2003. 208 p.

ALENCAR, Eunice M. L. Soreano. **Promovendo um Ambiente Favorável à Criatividade nas Organizações**. RAE. Revista de Administração de Empresas. v. 38, n. 2, p. 18-25. Abr/Jun. 1998.

AMARAL, Paulo Cardoso do. PEDRO, José Maria. **O Capital Conhecimento**: modelos de avaliação de ativos intangíveis. Lisboa: Universidade Católica Editora, 2004.

ANGELONI, Maria Terezinha. **Organizações do Conhecimento**: infraestrutura, pessoas e tecnologia. São Paulo: Saraiva, 2002

_____. **Elementos intervenientes na tomada de decisão**. Ci. Info. Brasília, v.32,n.1, p.17-22, jan./abr. 2003.

ARANHA, Maria Salete Fabio. **A Interação Social e o Desenvolvimento Humano**. Temas de Psicologia, n.3. Universidade Estadual Paulista. Bauru, 1993.

BAYMA, Fátima. (Organizadora). **Educação Corporativa**: desenvolvendo e gerenciando competências. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2004.

BERGAMINI, Cecília Whitaker. BERALDO, Deobel Garcia Ramos. **Avaliação de Desempenho Humano na Empresa**. 4ed. São Paulo: Atlas, 1988.

BLAU, Peter Michael. SCOTT, Richard W. **Organizações Formais**: uma abordagem comparativa. São Paulo, Atlas, 1979.

BONIS, Daniel F. de. ABUD, Marcelo R. **Introdução ao Estudo da Administração**. Coordenadora Kil Hyang Park. 3 ed. São Paulo: Pioneira, 2000.

BOOG, Gustavo G. (Coordenador). **Manual de treinamento e desenvolvimento ABTD**. São Paulo: McGraw – Hill do Brasil, 1980.

_____. **Manual de treinamento e desenvolvimento ABTD**. São Paulo: Pearson Makron Books, 1994.

_____. **Manual de treinamento e desenvolvimento**: um guia de operações. São Paulo: Pearson Makron Books, 2001.

BRANDÃO, Hugo Pena. GUIMARÃES, Tomás de Aquino. **Gestão de**

Competências e Gestão de Desempenho: tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo construto? RAE - Revista de Administração de Empresas. Jan./Mar. 2001. São Paulo, v. 41 n. 1 p 8-15

CALDAS, Miguel P. BERTERO, Carlos Osmar (coordenadores). **Teoria das Organizações**. São Paulo: Atlas, 2007.

CARAVANTES, Geraldo R. PANNO, Cláudia C. KLOECKNER, Mônica C. **Administração:** teorias e processos. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

CERVO, Amado Luiz; BERVIAN, Pedro Alcino. **Metodologia científica**. 4. ed. São Paulo: Makron Books, 1996.

CHANDLER, Alfred D. **Estrategy and Structure**. New York: Doubleday & Company, 1966.

CHIAVENATO, I. **Introdução à teoria geral da administração**. 4 ed. São Paulo: Makron Books, 1993.

_____. **Recursos humanos na empresa:** pessoas, organizações e sistemas. 3 ed. São Paulo: Atlas, 1994.

_____. **Treinamento e Desenvolvimento de Recursos Humanos**. 5 ed. São Paulo: Editora Atlas, 2003.

CRAWFORD, Richard. **Na era do capital humano:** o talento, a inteligência e o conhecimento como forças econômicas, seu impacto nas empresas e nas decisões de investimento. São Paulo: Atlas, 1994.

DAVENPORT, Thomas H. PRUSAK, Laurence. **Conhecimento Empresarial**. Rio de Janeiro: Campus; São Paulo: Publifolha, 1999.

DEMO, Pedro. **Metodologia Científica em Ciências Sociais**. 3 ed. São Paulo: Atlas, 1997.

DRUCKER, Peter F. **Administrando para obter resultados**. Tradução Nivaldo Montingelli Jr. São Paulo: Pioneira, 1998.

_____. **O Melhor de Peter Drucker:** A Administração. São Paulo: Nobel, 2001.

EBOLI, Marisa. **Educação Corporativa no Brasil:** mitos e verdades. São Paulo: Editora Gente, 2004.

_____. **Educação corporativa:** fundamentos, evolução e implantação de projetos. Organizadores Marisa Eboli ... [et al.]. São Paulo: 2010.

FLEURY, Afonso C. C. FLEURY, Maria Tereza Leme. **Estratégias Competitivas e Competências Essenciais**: perspectivas para a internacionalização da indústria no Brasil. *Gestão & Produção*. São Paulo. v. 10, n.2, p.129-144, ago. 2003.

FLEURY, Maria Tereza Leme. FLEURY, Afonso. **Construindo o Conceito de Competência**. RAC Edição Especial. 2001: 183-197.

FLEURY, Maria Tereza Leme. OLIVEIRA Jr. Moacir de Miranda. **Gestão Estratégica do Conhecimento**. São Paulo: Atlas, 2001.

_____. Aprendizagem e gestão do conhecimento. In:____. (Coords.) **As pessoas na organização**. São Paulo: Ed. Gente, 2002. v.1, p.133 - 146.

GADOTTI, Moacir. **Perspectivas Atuais da Educação**. São Paulo Perspec (on line). 2000, v. 14, n. 2, p 03-11. ISSN 0102-8839.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas 2002.

GODOY, Arilda Schmidt. Pesquisa qualitativa: tipos fundamentais. **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo, v. 35. n.3. p. 20 – 29. Mai/Jun, 1998.

GOECKS, Rodrigo. **Educação de Adultos**: uma abordagem andragógica. São Paulo: Workshop Andragogia, 2003.

HALL, Richard H. **Organizações**: Estruturas, processos e resultados. tradução Roberto Galman; revisão técnica Guilherme Maximiano. 8 ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2004.

HAMEL, Gary. PRAHALAD, C. K. **Competindo pelo futuro**: estratégias inovadoras para obter o controle do seu setor e criar os mercados de amanhã. tradução de Outras Palavras. Rio de Janeiro: Campus, 1995.

KLUGE, Jürgen. STEIN, Wolfram. LICHT, Thomas. **Gestão do Conhecimento** – segundo um estudo da McKinsey & Company. Cascais/PT: Principia, Publicações Universitárias, 2002.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Técnicas de pesquisa**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1992.

MACIAN, Leda Massari. **Treinamento e desenvolvimento de recursos humanos**. São Paulo: EPU, 1987.

MEGGINSON, Leon C. MOSLEY, Donald C. PIETRI, Paul H. Jr. **Administração**: conceitos e aplicações. tradução Auriphebo Berrance

Simões. São Paulo: Harper & How, 1986.

MEISTER, Jeanne C. **Educação Corporativa**: a gestão do capital intelectual através das universidades corporativas. São Paulo: Makron Books, 1999.

MILKOVICH, George T., BOUDREAU, John W. **Administração de recursos humanos**. São Paulo: Atlas, 2006.

MORIN Edgar. CIURANA Emilio Roger. MOTTA Raúl Domingo. **Educar na era planetária**: o pensamento complexo como método de aprendizagem pelo erro e incerteza humana. São Paulo: Cortez; 2003.

MOTTA, Fernando C. P. VACONCELOS, Isabella F. G. de. **Teoria Geral da Administração**. São Paulo: Pioneira, 2006.

NONAKA, Ikujiro; TAKEUCHI, Hirotaka. **Criação de conhecimento na empresa**: como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação. 2 ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

PERIN, Marcelo Gattermann et al. **Processo de Aprendizagem Organizacional e Desempenho Empresarial**: o caso da indústria eletroeletrônica no Brasil. RAE Eletrônica, v.5, n. 2, Art. 14, jul./dez./2006.

PERROW, Charles. **Análise Organizacional**: um enfoque sociológico. tradução de Sônia Fernandes Schwartz. São Paulo: Atlas, 1981.

PIMENTA, Maria Alzira. **Comunicação Empresarial**. São Paulo: Alinea, 1999.

PRAHALAD, C. K. HAMEL, G. **The core competence of the corporation**. Harvard Business Review, v. 90, n. 3, p.79-91, May/June, 1990.

PROBST, Gilbert; RAUB, Steffen; ROMHARDT, Kai. **Administre el conocimiento**: los pilares para el éxito. México: Prentice Hall, 2001.

RAMOS, Alberto Guerreiro. **A Nova Ciência das Organizações** – Uma Reconceitualização da Riqueza das Nações. Trad. Mary Cardoso. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1981.

RIBEIRO, Antonio de Lima. **Gestão de Pessoas**. São Paulo: Saraiva, 2005.

RICARDO, Eleonora Jorge. **Gestão da educação corporativa**. 1 ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

RICHARDSON, Roberto Jarry et al. **Pesquisa Social**: métodos e técnicas. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

ROBBINS, Stephen Paul. **Comportamento Organizacional**. Rio de Janeiro: LTC, 1995.

_____. **Administração: mudanças e perspectivas**. São Paulo: Saraiva, 2006.

ROESCH, Silvia Maria Azevedo. **Projetos de Estágio e de Pesquisa em Administração**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

SABBAG, Paulo Yazigi. **Espiraís do Conhecimento: ativando indivíduos, grupos e organizações**. São Paulo: Saraiva, 2007.

SANTOS, Adelcio M. dos. SPANHOL, Fernando J. et al. **Didática da Gestão do Conhecimento em Cursos de Graduação em Administração**. Revista de Ciências da Administração. Universidade Federal de Santa Catarina. Centro Sócio Econômico. Departamento de Ciências da Administração. v.11 n.25 setembro/dezembro/2009. Florianópolis.

SILVA, Waldir R. da; RODRIGUES, Cláudia M. C. **Motivação nas organizações**. São Paulo: Atlas, 2007.

SOUZA, Edson José de. **A relação entre tecnologia da informação e gestão do conhecimento e seu uso na gestão das empresas**. Santa Bárbara D'Oeste, 2002. 139 f. Dissertação (Mestrado) – Universidade Metodista de Piracicaba, 2002. Disponível em:
<http://www.portalsbgc.org.br/sbgc/porta/Default.aspx?TabID=3430>. Acesso em julho de 2010.

SVEIBY, Karl Erik. **A Nova Riqueza das Organizações**. tradução de Luiz Euclides Trindade Frazão Filho. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

_____. **Gestão do conhecimento: as lições dos pioneiros**. São Paulo: 2001. Disponível em:
<http://www.sveiby.com/Portals/0/articles/Pioner.pdf>>. Acesso em julho de 2010.

TEIXEIRA, Enise Barth. **Educação continuada corporativa: aprendizagem e desenvolvimento humano no setor metal-mecânico**. Tese – Universidade Federal de Santa Catarina. Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção. Florianópolis: UFSC, 2005.

TERRA, José Cláudio C. **Gestão do Conhecimento: o grande desafio empresarial – uma abordagem baseada no aprendizado e na criatividade**. São Paulo: Negócio Editora, 2000.

TORQUATO, Guadêncio. **Cultura, poder, comunicação e imagem**:

fundamentos da nova empresa. São Paulo: Pioneira, 1991.

TRIVIÑOS, Augusto Nibaldo Silva. **Introdução à pesquisa em ciências sociais:** a pesquisa qualitativa em educação. São Paulo: Atlas, 2006.

VERGARA, Sylvia Maria. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração.** São Paulo: Atlas, 1997.

VIANNA, Marco A. F. **Universidade Corporativa:** mais que um T & D. Disponível em: <http://www.informal.com.br> Acesso em julho 2010.

<http://www.weg.net/br/Sobre-a-WEG/Nossos-Valores> Acesso em 02 de janeiro 2011.

<http://www.weg.net/br/Sobre-a-WEG/Unidades-WEG> Acesso em 02 de janeiro 2011.

<http://www.weg.net/br/Sobre-a-WEG/Historia> Acesso em 02 de janeiro 2011.

<http://www.weg.net/br/Sobre-a-WEG/Numeros> Acesso em 02 de janeiro 2011.

<http://www.weg.net/br/Sobre-a-WEG/Diretoria> Acesso em 02 de janeiro de 2011.

WREN, Daniel A. (1932). **Ideias de Administração:** o pensamento clássico. Tradução Cid Knipel. São Paulo: Ática, 2007.

APÊNDICE A – INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS

Este questionário faz parte de um estudo universitário de um aluno da UFSC (Universidade Federal de Santa Catarina) sobre Treinamento & Desenvolvimento (T&D), Educação Corporativa e Objetivos Organizacionais. Sua participação é fundamental para o desenvolvimento deste estudo. Pedimos seu apoio para responder o questionário abaixo. Sua resposta será anônima, portanto, você não será identificado.

Muito obrigada!

DADOS PESSOAIS:

a) Sexo:

- () feminino
() masculino

b) Faixa etária:

- () menos de 25 anos
() de 26 à 35 anos
() de 35 à 45 anos
() de 45 à 55 anos
() mais de 55 anos

c) Formação escolar:

() ensino médio completo

() ensino superior completo e/ou em andamento (qual o curso?)

() especialização/MBA completa (o) e/ou cursando (qual o curso?)

() mestrado completo e/ou cursando (em que área?)

() doutorado completo e/ou cursando (em que área?)

d) Tempo de serviço na empresa:

- () de 1 a 5 anos
- () de 5 a 10 anos
- () de 10 a 15 anos
- () de 15 a 25 anos
- () mais de 25 anos

e) Tempo em exerce o cargo de chefia:

- () não se aplica
- () de 1 a 5 anos
- () de 5 a 10 anos
- () de 10 a 15 anos
- () de 15 a 25 anos
- () mais de 25 anos

Instruções para preenchimento do questionário: leia cada uma das afirmações abaixo e marque na escala ao lado, com um X, a sua avaliação. A escala varia da seguinte maneira:

- 1 – Discordo totalmente**
- 2 – Discordo em parte**
- 3 – Não concordo nem discordo ou não se aplica**
- 4 – Concordo com restrições**
- 5 – Concordo totalmente**

QUESTIONÁRIO FECHADO

a) Dimensão Administrativa

1 – Objetivos do Treinamento & Desenvolvimento (T&D).

QUESTÕES		ESCALA				
		1	2	3	4	5
1.1	Eu conheço os objetivos do T&D.					
1.2	Os objetivos do T&D são claros e de fácil entendimento.					
1.3	Os treinandos participam do processo de definição dos objetivos do T&D.					
1.4	O foco dos treinamentos diz respeito ao aspecto técnico.					
1.5	O foco dos treinamentos diz respeito ao aspecto comportamental.					
1.6	O foco dos treinamentos diz respeito aos aspectos técnico e comportamental.					

2 – Contribuição e/ou interferência do T&D para o alcance dos objetivos da empresa.

QUESTÕES		ESCALA				
		1	2	3	4	5
2.1	Eu percebo que os treinamentos oferecidos estão diretamente relacionados aos objetivos organizacionais.					
2.2	O T&D é fundamental para o bom desempenho das atividades dos colaboradores.					
2.3	Meu superior explica para mim qual a contribuição do T&D para o alcance dos objetivos da empresa.					
2.4	Os objetivos do T&D são convergentes com os objetivos da empresa					
2.5	O T&D me faz crescer e mudar com o intuito de melhorar meu desempenho profissional					
2.6	O T&D me faz crescer e mudar, com o intuito de melhorar meu desempenho para a minha vida pessoal.					

3 – Gestão do T&D.

QUESTÕES		ESCALA				
		1	2	3	4	5
3.1	A gestão do T&D preocupa-se com a alavancagem de competências organizacionais e individuais.					
3.2	A coordenação das ações do T&D determina o sucesso dos cursos.					
3.3	A avaliação dos resultados dos treinamentos é amplamente divulgada aos participantes.					

3.4	Eu percebo que a missão, a visão e os valores da empresa são levados em conta nas decisões da equipe de gestão do T&D.					
3.5	Há regras e procedimentos para o trabalho dos treinandos.					
3.6	Eu conheço as regras e procedimentos determinados na participação dos treinamentos.					
3.7	Meu superior explica para mim as decisões dos gestores de T&D.					
3.8	Percebo que há honestidade, comprometimento e ética nas decisões tomadas pela coordenação de T&D .					
3.9	Percebo que há respeito e lealdade nas decisões tomadas pela coordenação de T&D.					
3.10	Há influência política nas decisões tomadas pelos gestores de T&D.					

4 – Contribuição do T&D para o desenvolvimento de competências do indivíduo, do grupo e da organização.

QUESTÕES		ESCALA				
		1	2	3	4	5
4.1	Os treinamentos proporcionam aprendizagem baseada na prática dos negócios da empresa.					
4.2	O T&D desenvolve a minha capacidade de enfrentar situações inusitadas que requerem, na maioria das vezes, o trabalho coletivo em pequenas equipes ou em unidades organizacionais maiores.					
4.3	O T&D me faz perceber a crescente interdependência dos seres humanos, buscando conhecer o outro, sua história, tradição e cultura e aceitando a diversidade humana dentro e fora da empresa.					
4.4	O T&D me estimula a desenvolver a autonomia e capacidade de julgar, bem como fortalecer a responsabilidade pelo meu próprio desenvolvimento pessoal, profissional e social.					

5 - Critérios para a escolha dos parceiros, fornecedores, alunos e demais envolvidos (**stakeholders**) no processo de ensino e aprendizagem.

QUESTÕES		ESCALA				
		1	2	3	4	5
5.1	Os agentes externos do T&D são avaliados sistematicamente pelos treinandos.					
5.2	Os resultados das avaliações determinam a reconstrução ou não dos agentes externos de T&D.					
5.3	Princípios éticos são considerados nas escolhas dos agentes externos de T&D.					

5.4	Os parceiros e fornecedores do T&D apresentam objetivos comuns à empresa que contrata os seus serviços.					
-----	---	--	--	--	--	--

b) Dimensão Cultural

6 – Valores, políticas e práticas da educação profissionalizante.

QUESTÕES		ESCALA				
		1	2	3	4	5
6.1	Meu superior deixa claro quais são os valores norteadores do T&D.					
6.2	Meu superior deixa claro quais são os valores norteadores da Empresa Alfa.					
6.3	Os valores norteadores do T&D são convergentes com os valores da empresa.					
6.4	Conheço a importância do meu trabalho para a empresa.					
6.5	Conheço as políticas de desenvolvimento dos recursos humanos da empresa.					
6.6	As políticas de desenvolvimento dos colaboradores estão pautadas em princípios éticos e socialmente responsáveis.					
6.7	Há um esforço claro por parte da área de Treinamento em desenvolver a consciência, conhecimentos e habilidades do quadro de pessoal, contribuindo para o direcionamento do progresso individual dentro da empresa.					
6.8	A empresa dá ênfase à realização de um bom trabalho e atribui importância a altos padrões de desempenho.					
6.9	As políticas de Treinamento auxiliam os colaboradores a perceberem a importância de seu cargo/função e a sua contribuição para os objetivos gerais da empresa.					
6.10	Sinto que o T&D favorece mudanças, inovação e aprendizagem.					

c) Dimensão Sociopsicológica

7 – Valor social, oportunidade de desenvolvimento individual e processo de desenvolvimento humano.

QUESTÕES		ESCALA				
		1	2	3	4	5
7.1	O T&D prima pela interação social.					
7.2	Sinto que não há barreiras sociais na gestão do T&D.					
7.3	O T&D me estimula a desenvolver o pensamento sistêmico.					
7.4	As políticas educacionais do T&D visam à transformação do meu mundo social.					

7.5	Meu supervisor direto juntamente com os gestores de T&D estimula a conversa e ouve minha opinião.					
7.6	Mantenho-me bem informado, porque o T&D dispõe de canais de comunicação adequados.					
7.7	O T&D me estimula a atingir meus objetivos materiais e psicológicos sem sobrepor os interesses da empresa.					

8 – Práticas educacionais frente à visão sistêmica na organização.

QUESTÕES		ESCALA				
		1	2	3	4	5
8.1	Não me sinto como mero espectador ao participar dos cursos oferecidos pelo T&D.					
8.2	O T&D visa o desenvolvimento da criatividade, da autonomia pessoal e da autonomia dos grupos.					
8.3	Há, nas práticas educacionais adotadas pelo T&D a preocupação com a flexibilidade, interatividade, cooperação e parceria entre os colaboradores.					
8.4	O desenvolvimento humano é fator preponderante nas práticas educacionais.					

d) Dimensão Científica/Tecnológica

9 – Relevância do fator Inovação, criatividade e tecnologia.

QUESTÕES		ESCALA				
		1	2	3	4	5
9.1	O T&D me estimula a desenvolver novas habilidades a partir das tecnologias que a organização dispõe.					
9.2	O T&D promove a democratização do conhecimento rapidamente e efetivamente sob o intuito de obter vantagem competitiva.					
9.3	O T&D ensina que a tecnologia é um meio e não a finalidade da empresa.					
9.4	O T&D me estimula a realizar experimentos que possam aperfeiçoar meu trabalho dentro da organização.					
9.5	O T&D se preocupa em manter o equilíbrio entre o foco tecnicista e a criatividade humana.					
9.6	Entendo o processo de inovação como resultado do processo permanente de qualificação das pessoas e da organização.					

10 – Metodologias e Tecnologias Educacionais.

QUESTÕES		ESCALA				
		1	2	3	4	5
10.1	Os meios tecnológicos que o T&D dispõe favorece alto grau de informação aos treinandos.					
10.2	Nos diversos treinamentos e cursos oferecidos tenho acesso ao menos a uma dessas tecnologias: computadores, softwares, equipamentos multimídia, banco de dados, e-learning, internet, videoconferência, vídeos, CD-ROM, TV, dentre outras.					
10.3	Tenho a oportunidade de aprender de diversas formas, por exemplo: aulas, palestras, debates, leituras, filmes, demonstrações práticas, estudos de casos, grupos de discussões, jogos, simulações, laboratório vivencial, treinamentos formais, dentre outros.					
10.4	Sinto-me plenamente satisfeito com os meios de desenvolvimento utilizados pelo T&D.					
10.5	Identifico-me mais com cursos que são oferecidos na modalidade a distância.					

11 – Construção do conhecimento.

QUESTÕES		ESCALA				
		1	2	3	4	5
11.1	As ações do T&D e EC demonstram que a principal vantagem competitiva das empresas baseia-se no capital humano e no conhecimento tácito que seus colaboradores possuem.					
11.2	O meu conhecimento e dos demais treinandos depende de contato com outros e de experiências concretas.					
11.3	O meu conhecimento depende da minha motivação.					
11.4	O T&D me estimula a compartilhar informações e dados relevantes a competitividade da organização.					
11.5	Informações sobre o ambiente externo e interno da organização são amplamente difundidos nos treinandos.					
11.6	A assimilação do conhecimento se dá melhor de forma coletiva.					

12 – Universidade Corporativa

QUESTÕES		ESCALA				
		1	2	3	4	5
12.1	Conheço o significado do conceito de Universidade Corporativa (UC).					
12.2	Os objetivos da empresa são o foco de atuação da Universidade Corporativa.					
12.3	As transformações no mercado influenciam as práticas das Universidades Corporativas.					
12.4	A Educação Corporativa permite o desenvolvimento de competências individuais que ajudam a atingir os objetivos da empresa.					
12.5	A Educação Corporativa, por incentivar o desenvolvimento individual, cria condições para a melhoria dos padrões de desempenho do grupo.					

APÊNDICE B – ROTEIRO DE ENTREVISTA

ROTEIRO DE ENTREVISTA COM DIRIGENTES DA EMPRESA ALFA, ENVOLVIDOS NO PROCESSO DE TREINAMENTO & DESENVOLVIMENTO/EDUCAÇÃO CORPORATIVA

DIMENSÃO ADMINISTRATIVA

- a) Quais são os objetivos do Treinamento & Desenvolvimento (T&D) e da Educação Corporativa (EC)?
- b) Como o T&D e a EC contribuem e/ou interfere para o alcance dos objetivos da empresa?
- c) Como são determinadas as necessidades de desenvolvimento dos funcionários?
- d) Como é realizada a gestão do T&D e EC (planejamento, orçamento, controle e avaliação)?
- e) Existe uma definição das habilidades que os funcionários devem desenvolver? Como isso foi estabelecido?
- f) Como o T&D e a EC tem contribuído para o desenvolvimento de competências do indivíduo, do grupo e da organização?
- g) Quais são os critérios para a escolha dos parceiros, fornecedores, alunos e demais envolvidos no processo de ensino e aprendizagem?

DIMENSÃO CULTURAL

- a) Quais são os valores declarados e defendidos pelo T&D e EC? São os mesmos que a organização divulga? Quais deles (Empresa Alfa) referem-se à T&D e/ou EC?
- b) Como foram estabelecidos ou adotados esses valores?
- c) Qual é a relação entre as políticas e práticas da educação profissionalizante com esses valores?

DIMENSÃO POLÍTICA

- a) Existem políticas educacionais estabelecidas pela empresa?
- b) Quais delas tratam de desenvolvimento humano?
- c) Como se dá o processo decisório no T&D e EC?

DIMENSÃO SOCIOPSICOLÓGICA

- a) Como o T&D e EC nas mais distintas oportunidades de

desenvolvimento humano, tem agregado valor social aos funcionários?

- b) Como as práticas educacionais têm estimulado e oportunizado a visão sistêmica na organização?

DIMENSÃO ECONÔMICA

- a) Quais foram às últimas mudanças significativas ocorridas no T&D e EC? Elas agregaram valor econômico à organização?
- b) Essas mudanças são relacionadas ao processo de desenvolvimento do capital humano?

DIMENSÃO CIENTÍFICO/TECNOLÓGICA

- a) No T&D e EC a tecnologia está mais a serviço do ser humano ou da empresa?
- b) A inovação é fator relevante para o T&D e EC na Empresa Alfa? Ela é resultante de quais políticas e práticas organizacionais?
- c) Quais são as metodologias e tecnologias educacionais que o T&D e EC na Empresa Alfa utilizam?
- d) Como o T&D e EC promovem e disseminam conhecimento?
- e) Qual é a sua compreensão sobre Universidade Corporativa? Há interesse na implantação de uma estrutura desse nível? Quais os motivos?

ANEXO A – DESCRIÇÃO DOS CURSOS DE FORMAÇÃO DE CHEFIA DA EMPRESA ALFA

FORMAÇÃO DE CHEFIA NA EMPRESA ALFA

Inspirado na figura “Meister” da indústria alemã, o Programa de Formação de Chefia teve início em novembro de 1979, direcionado inicialmente aos Chefes de seção das áreas fabris.

Com as necessárias adaptações, um programa similar foi desenvolvido para as chefias das áreas técnico-administrativas, que iniciou em maio de 1984.

Em 1993, foi reformulada a grade curricular para atender tanto os chefes da área fabril como da área técnico-administrativa. A cada nova turma os módulos que fazem parte da formação de chefia são reavaliados, considerando-se o perfil dos participantes e as necessidades da empresa.

Os módulos são ministrados por profissionais da Empresa Alfa e entidades externas.

Atualmente são 32 turmas concluídas e 2 em andamento.

OBJETIVO

Proporcionar aos participantes o desenvolvimento das competências gerenciais da Empresa Alfa fundamentais para a qualificação profissional do chefe de seção na sua efetiva atuação como gestor.

JUSTIFICATIVA

O constante processo evolutivo da Empresa Alfa, com base no seu posicionamento estratégico, provoca mudanças que devem ser acompanhadas pelas pessoas que participam de sua administração.

Para desempenhar com competência o papel de gestor, faz-se necessário, além do conhecimento técnico, o desenvolvimento de conhecimentos, habilidades e atitudes comportamentais, na busca do aperfeiçoamento para o exercício da função de chefe de seção.

O programa de desenvolvimento para Chefes de Seção atenderá as áreas fabris, técnicas e administrativas, considerando:

- Necessidade de treinar e desenvolver novos conhecimentos, habilidades e atitudes técnicas e comportamentais para sua atuação efetiva como gestor.
- Desenvolvimento de colaboradores com potencial para exercer o cargo de Chefe de Seção.

GRADE CURRICULAR POR COMPETÊNCIAS

FOCO NO CLIENTE	
Módulo	Carga Horária
Foco no Cliente e no Mercado e Multiculturalidade	4h
Marketing de Relacionamento	2h
Comportamento e Etiqueta Empresarial	8h
GESTÃO DO CAPITAL INVESTIDO	
Módulo	Carga Horária
Contabilidade Geral e RSI	4h
Custos	2h
Orçamento	6h
Contabilidade Fiscal	4h
MULTICULTURALIDADE	
Módulo	Carga Horária
Cultura e Liderança	2h
PRÓ-ATIVIDADE	
Módulo	Carga Horária
Planejamento Estratégico	16h
Criatividade	8h
GESTÃO DO CONHECIMENTO	
Módulo	Carga Horária
Treinamento e Desenvolvimento/Avaliação das Competências	6h
Plano de Auto Desenvolvimento	8h
Expressão Verbal e Oratória	20h
GESTÃO DE PESSOAS	
Módulo	Carga Horária
Relações Trabalhistas	16h
Recrutamento e Seleção	2h
Administração Salarial	2h
Comunicação Interna	2h
Administração de Pessoal	2h
Segurança e Ergonomia	2h
Serviço Médico	2h

Qualidade de Vida	2h
Alimentação	1h
Empresa Alfa Seguridade Social	2h
AREmpresa Alfa	1h
Técnicas de Entrevista	16h
Liderança	20h
SINERGIA DE GRUPO	
Módulo	Carga Horária
Elemento Humano	40h
Negociação Consultiva (foco no relacionamento)	16h
OUTROS	
Módulo	Carga Horária
Produtos Empresa Alfa	4h
Informática	6h
Gestão da Qualidade	6h
Carga horária total	232h

O ELEMENTO HUMANO

Objetivo:

Prover auto conhecimento, poder pessoal e formas de relacionamento que proporcionem meios para a solução de problemas e aumento da produtividade.

Conteúdo:

O IMPACTO DOS RELACIONAMENTOS NA PRODUTIVIDADE

A metodologia The Human Element ©

Bases relacionais: abertura e responsabilidade

Definições e implicações

A IMPORTÂNCIA DO AUTOCONHECIMENTO

Dimensões Comportamentais: Inclusão, Controle e Abertura

Dimensões Afetivas: Importância, Competência e Querer Bem

Dimensões Motivacionais: Autoconceito e Auto-Estima

Percepção: mecanismos de defesa e medos

O TRABALHO EM EQUIPE

Premissas: metas individuais, relacionais e organizacionais

A compatibilidade (ambiente e papéis): a rigidez é o problema
O efeito CP (compatibilidade-produtividade)

APLICATIVOS ORGANIZACIONAIS

Índice de Compatibilidade de Equipe: melhoria do desempenho através da prática da abertura

Tomada de Decisão Concordância: apresentação do método, atividade e discussão

Liderança: a função de liderança e o papel do “líder completador”

Duração 40 horas

COMPORTAMENTO E ETIQUETA EMPRESARIAL

Objetivo:

Levar ao conhecimento dos participantes a importância da imagem profissional e as regras de conduta que regem a Etiqueta Empresarial, para aplicá-las com cordialidade, simplicidade e naturalidade no convívio com as pessoas, em ambientes formais e informais.

Questionar o comportamento atual, repensando hábitos e atitudes para assegurar êxito no relacionamento com clientes internos e externos.

Conteúdo:

O PAPEL DAS BOAS MANEIRAS E REGRAS DE CONDUTA NO MUNDO DOS NEGÓCIOS.

A importância da imagem e do comportamento na vida profissional.

O COMPORTAMENTO NO AMBIENTE PROFISSIONAL

Apresentação e cumprimentos: ordem de precedência, formas de tratamento, o aperto de mão.

Gestos e postura

Uso e função do cartão de visita

O COMPORTAMENTO E APRESENTAÇÃO PESSOAL

A discrição e sobriedade no vestir para trabalhar

Tipos de trajes de acordo com as ocasiões e horários

ETIQUETA À MESA

Comportamento à mesa e regras de manuseio de talheres

Comportamento no restaurante com convidados

COMPORTAMENTO NO COTIDIANO

Em viagens, elevadores, escadas, automóveis, rua, teatro, cinema, ao atender telefone, celular, etc

Duração 8 horas

CRIATIVIDADE

Objetivo:

Compreender o processo criativo e a sua importância no ambiente de trabalho;

Oferecer ferramentas para desenvolver a criatividade;

Enfatizar a importância do trabalho em equipe para potencializar a criatividade, possibilitando aos grupos a geração de ideias inovadoras e a solução de problemas.

Conteúdo:

O que é criatividade

Características das pessoas criativas

Os principais bloqueios da criatividade

Sugestões para estimular a criatividade

Trabalho em equipe e o impacto na criatividade

Duração: 8 horas

EXPRESSÃO VERBAL E ORATÓRIA

Objetivo:

Desenvolver as habilidades de expressão verbal e oratória melhorando a comunicação interna e externa, habilitando os participantes a conduzir reuniões e palestras com maior eficácia.

Conteúdo:

Aspectos da oratória: Timbre de voz, dicção, retórica, eloquência, dialética, volume, pausa e vícios de linguagem.

Aspectos do Orador (externamente): Aparência, entusiasmo, teatralização, expressão corporal e mímica;

Aspectos do Orador (internamente): Memória, imaginação, inspiração, habilidade, desinibição, timidez, controle emocional e respiração;
Manipulação da Voz : Articulação, ritmo, harmonia, compasso e expressão verbal;
Manipulação da palavra: Criatividade, Intensidade e Síntese;
Prática: Preparação da palestra, fala de improviso e exposição;
Recursos: Microfone, vídeo.

Duração: 16 horas

PLANO DE AUTODESENVOLVIMENTO

Objetivo:

Despertar as chefias para uma auto-avaliação, preparando-se para a competitividade.

Conteúdo:

Mudança Organizacional
Desenvolvendo as Competências Empresa Alfa
Autodesenvolvimento
Empreendedorismo

Duração: 8 horas

LIDERANÇA

Objetivo:

Proporcionar aos participantes uma visão teórica e prática do processo motivacional e sua interação no trabalho no que diz respeito ao processo decisório, a administração de conflitos e a liderança como estimuladora do trabalho em equipe.

Conteúdo:

Relação Capital X Trabalho;
Liderança;
Motivação;
Relacionamento;
Comunicação;

Administração de Conflitos

Duração: 20 horas

NEGOCIAÇÃO

Objetivo:

Capacitar os participantes a atingirem seus objetivos nas negociações que realizam: internas ou externas.

Conteúdo:

A Teoria dos Papéis;
Preparação;
Use o Método Ganha-Ganha;
Abordagens em uma negociação;
O Negociador Consultivo;
Principais Desafios na Negociação;
Autoconhecimento como Negociador;

Duração: 16 horas

TÉCNICAS DE ENTREVISTA: Seleção por Competências

Objetivo:

Desenvolver técnicas e ferramentas de Seleção direcionadas para o gestor requisitante de pessoal, para selecionar talentos humanos com maior probabilidade de acerto, e fortalecer parceria com o profissional de seleção, visando garantir o sucesso nos processos seletivos.

Conteúdo:

O papel do requisitante no processo seletivo
Mapeamento do Perfil de Competências
A Entrevista Comportamental com foco em Competências
Vantagens da Seleção baseada em competências
Jogos com foco em competências para seleção

Duração: 16 horas

CULTURA E LIDERANÇA

Objetivo:

Repassar aos demais colaboradores os Princípios Empresa Alfa, através de atitudes diárias que evidenciem o reconhecimento da cultura da empresa.

Conteúdo:

Cultura Empresa Alfa;
O papel do chefe de seção;

Duração: 2 horas

MARKETING DE RELACIONAMENTO

Objetivo:

Entender a verdadeira estratégia de marca da empresa com base no seu COMPROMISSO.

Conteúdo:

1ª FASE - ANÁLISE

Identificação - como a empresa identifica os clientes

Diferenciação - nenhum cliente é igual ao outro, que ferramentas são usadas para diferenciar

2ª FASE - AÇÃO

Interação - O que a Empresa Alfa faz para interagir com os clientes

Customização - Onde queremos chegar

Duração: 2 horas

FOCO NO CLIENTE E NO MERCADO E MULTICULTURALIDADE

Objetivo:

Compartilhar informações da área de vendas no que diz respeito ao cliente e sua relação com a empresa e qual o papel da liderança neste contexto.

Visão de multiculturalidade.

Conteúdo:

Competência Empresa Alfa – Foco no Cliente

Papel da Liderança

Processos

Fornecedores

Visão Sistêmica

Decisões Sólidas

Como o Cliente vê o nosso produto

Identificando Clientes

Multiculturalidade

Duração: 4h

PRODUTOS EMPRESA ALFA E PROCESSO DE FABRICAÇÃO

Objetivo:

Revelar maior responsabilidade na execução consciente de suas atribuições, como parcela da dinâmica de todo o processo, desde a fabricação até a entrega do produto de sua empresa.

Conhecer os produtos de todas as empresas do grupo.

Conhecer o processo de fabricação dos produtos Empresa Alfa.

Conteúdo:

Linha de produtos Empresa Alfa

Origem, princípios de funcionamento e aplicações.

Componentes

Processo de fabricação

Comercialização dos produtos Empresa Alfa

Principais consumidores

Duração: 4h

ADMINISTRAÇÃO DE PESSOAL

Objetivo:

Preparar as lideranças para que eles possam orientar seus colaboradores

quanto aos seus direitos e deveres na empresa.

Conteúdo:

Ponto eletrônico

Intervalos – repouso remunerado

Faltas – chegadas tardias – saídas antecipadas

Horas extras – banco de horas

Medidas disciplinares - punições

Duração: 2 horas

RELAÇÕES TRABALHISTAS

Objetivo:

Tomar medidas em relação aos colaboradores, fundamentados em critérios legais.

Orientar quanto aos direitos e deveres do colaborador, amparados pela legislação.

Direitos e deveres da empresa.

Interpretar a questão sindical, adotando procedimentos preventivos e corretivos adequados com seus colaboradores de forma a conservar harmoniosas e construtivas as relações empresa/sindicato.

Conteúdo:

Constituição Federal

Consolidação das Leis do Trabalho – CLT

Legislações Federais

Convenções coletivas de trabalho

Acordos coletivos de trabalho

Duração: 16 horas

ADMINISTRAÇÃO SALARIAL, RECRUTAMENTO E SELEÇÃO E COMUNICAÇÃO

Objetivo:

Fornecer dados precisos sobre os cargos de sua seção para a seção de cargos e salários.

Requisitar e selecionar o pessoal para sua seção de acordo com as exigências dos cargos.

Controlar a atualização ou criação dos cargos de sua seção.

Administrar as tarefas da seção de acordo com as descrições de cargos.

Conhecer os procedimentos da comunicação interna.

Conteúdo:

Conceituação e objetivos da administração salarial

Descrição de cargos, avaliação e classificação

Política salarial, transferências e promoções

Recrutamento e Seleção

Comunicação Interna

Duração: 6 horas

SEGURANÇA E MEDICINA DO TRABALHO

Objetivo:

Orientar os alunos quanto ao funcionamento do Serviço Especializado em Segurança e Medicina do Trabalho e quanto aos Procedimentos e Normas de Segurança Empresa Alfa.

Conteúdo:

SESMT (Serviço Especializado em Segurança e Medicina do Trabalho)

CIPA (Comissão Interna de Prevenção de Acidentes)

Acidente de Trabalho

EPI (Equipamento de Proteção Individual)

Brigada de Incêndio Empresa Alfa

Normas de Segurança Empresa Alfa

Ergonomia na Empresa Alfa

Duração: 4 horas

BENEFÍCIOS EMPRESA ALFA

Objetivo:

Conhecer os benefícios oferecidos pela empresa para orientar os colaboradores quanto a sua utilização.

Conteúdo:

Qualidade de Vida (2h)

Alimentação (1h)

Serviço Médico (2h)

Serviço Social (2h)

AREmpresa Alfa (1h)

Empresa Alfa Seguridade Social (2h)

Duração: 10 horas

TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO

Objetivo:

Conhecer o sistema de treinamento e desenvolvimento da Empresa Alfa, e o papel da chefia neste processo.

Conteúdo:

Setor de Treinamento, Centro Empresa Alfa, QPOP e CCQ

Treinamento no local de trabalho

Auxílio Escolar

Programa de estagiários

Programa de trainees

Avaliação das Competências

Duração: 6 horas

INFORMÁTICA

Objetivo:

Conhecer as principais fontes de informação disponíveis na empresa e o uso da Tecnologia da Informação através de conceitos dos softwares utilizados na empresa para controle da produção, aplicativos e sistemas utilizados.

Conteúdo:

INFORMÁTICA NA EMPRESA ALFA (3H)

Institucional DSI; PETI; Rede – Funcionamento; Apresentação do CPD

Produção

TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO APOIO A GESTÃO EMPRESARIAL (3H)

Gestão Empresarial apoiada em ERP; Arquitetura de Informações (Sig Online, Report, SAD); Arquitetura de Sistemas Empresa Alfa Uso estratégico da Internet; Correio Eletrônico; Ferramentas de Automação de Escritório; Segurança de Informações

PROJETO WIS (3H)

Duração: 9 horas

CUSTOS

Objetivo:

Controlar e manter os recursos humanos e materiais dentro da previsão orçamentária da empresa.

Conteúdo:

CONCEITUAÇÃO BÁSICA DE CUSTOS

Elementos de custo:

Custos fixos e variáveis, diretos e indiretos

Ponto de equilíbrio

Custo por processo

Custos por ordem de produção

Custo Empresa Alfa

Custo ABC

Duração: 2 horas

ORÇAMENTO

Objetivo:

Traçar planos e metas futuras de sua área de atuação, sugerindo recursos e alternativas necessárias para alcançar as metas.

Acompanhar a execução do orçamento de acordo com os procedimentos

adotados pela empresa.
Interpretar os relatórios de orçamento.

Conteúdo:

Conceitos e vantagens do orçamento
Sistema orçamentário Empresa Alfa
Elaboração da previsão de vendas e produção
Previsão de pessoal, equipamentos e despesas

Duração: 6 horas

CONTABILIDADE GERAL**Objetivo:**

Enfocar os conceitos básicos da contabilidade, visando aos participantes obter uma visão gerencial do sistema de apuração dos balancetes e relatórios mensais.

Conteúdo:**REGISTRO CONTÁBIL – FINALIDADE**

Conceitos sobre princípios contábeis
Ativo – Passivo

PATRIMÔNIO LÍQUIDO

Demonstração dos Resultados do Exercício
Controle dos bens do imobilizado

RETORNO SOBRE O CAPITAL INVESTIDO

Duração: 4 horas

CONTABILIDADE FISCAL**Objetivo:**

Conhecer o fluxo das notas fiscais, bem como suas implicações legais para registro e contabilização.

Conteúdo:

Fluxo das notas fiscais

Funcionamento do sistema fiscal

Duração: 4 horas

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO**Conteúdo:**

Introdução a Estratégia

Análise Estratégica

Análise de Cadeia e Direcionamento de Valor

Análise de Recursos e Competências

Implementação e Controle Estratégico

Duração: 16 horas

GESTÃO DA QUALIDADE**Conteúdo:**

A Seção Planejamento da Qualidade e Ambiental

Gerência da Rotina - Conceitual

Gerência da Rotina - Caso Prático

Sistema da Qualidade ISO 9001

Gestão Ambiental ISO 14001

Normalização

Duração: 6 horas

ANEXO B – POLÍTICAS DE TREINAMENTO DA EMPRESA ALFA**Seção Treinamento**

Objetivo: Desenvolver os colaboradores nas competências Empresa Alfa.

Principais atividades:

Integração de Novos Colaboradores
 Avaliação de Competências
 Análise Potencial
 Desenvolvimento Gerencial
 Formação de Chefia
 Programa de Capacitação
 Pós-graduação in-company
 Programa de estágio (nacional e internacional)
 Cursos Internos
 Cursos Externos
 Trilhas de Treinamento
 Educação a Distância
 Auxílio Escolar
 Biblioteca
 Coaching e Mentoring

Política de Treinamento Empresa Alfa

- Toda solicitação de curso deve ser feita pelo superior imediato do colaborador através do formulário de solicitação disponível no RH em Ação.
- Todo treinamento deve ser voltado às necessidades do cargo atual ou que o colaborador esteja sendo preparado para exercer.
- Preferencialmente os cursos devem ser programados fora do horário de expediente normal do colaborador, com a visão de investimento mútuo - esforço do colaborador para seu desenvolvimento e investimento da empresa no desenvolvimento do colaborador.

Catálogo de Cursos Internos

CURSO	ASSUNTO	CARGA
ADMINISTRAÇÃO DE CONFLITOS	Comportamental	8 horas
ADMINISTRAÇÃO DO TEMPO	Comportamental	8 horas
ADMINISTRAÇÃO DO TEMPO - A DISTÂNCIA	Comportamental	20 horas
APLICAÇÕES DE MOTORES DE INDUÇÃO TRIFÁSICOS	Técnico	12 horas

COMUNICAÇÃO E EXPRESSÃO ESCRITA	Outros	24 horas
COMUNICAÇÃO EFICAZ NA EMPRESA	Comportamental	8 horas
CONCEITOS BÁSICOS DO MODELO TOYOTA DE PRODUÇÃO	Qualidade	8 horas
CONSULTA DE CAPACIDADE E CONSULTA DE PRODUÇÃO	SAP	8 horas
CONSULTA DE VENDAS	SAP	6 horas
CONSULTAS DE PRODUÇÃO ENG INDUSTRIAL	SAP	4 horas
CONTROLE DE MODIFICAÇÃO DE PRODUTO	SAP	4 horas
CONTROLE DE QUALIDADE	Qualidade	4 horas
CRIATIVIDADE EM EQUIPE PARA CCQ	Comportamental	8 horas
DESENVOLVIMENTO DE EQUIPES	Comportamental	8 horas
EDUCAÇÃO AMBIENTAL - A DISTÂNCIA	Qualidade	14 horas
ERGONOMIA	Segurança	2 horas
ESPECIFICAÇÕES E DIMENSIONAMENTO DE MOTORES ELÉTRICOS CA	Técnico	8 horas
ESTRUTURA ORGANIZACIONAL, PROCESSOS EMPRESA ALFA, CÓDIGO MUNDIAL	SAP	6 horas
ESTUDOS DE LAYOUT	Técnico	20 horas
EXCEL XP BÁSICO - A DISTÂNCIA	Informática	6 horas
EXCEL XP INTERMEDIÁRIO - A DISTÂNCIA	Informática	6 horas
EXPRESSÃO VERBAL E ORATÓRIA	Comportamental	24 horas
FERRAMENTAS DE RELACIONAMENTO COM O CLIENTE	SAP	8 horas
FORMAÇÃO NOVOS MEMBROS PSS (PREVENÇÃO, SEGURANÇA E SAÚDE)	Segurança	8 horas
GESTÃO DA QUALIDADE EMPRESA ALFA	Qualidade	4 horas
INTERPRETAÇÃO DA NBR ISO 14001	Qualidade	6 horas
INTRODUÇÃO À MATEMÁTICA FINANCEIRA - A DISTÂNCIA	Outros	8 horas
INTRODUÇÃO A MICROINFORMÁTICA	Informática	16 horas
LEITURA E INTERPRETAÇÃO DE DESENHO TÉCNICO MECÂNICO	Disciplina do QPOP	48 horas
LIBRAS BÁSICO	Outros	20 horas
LIDERANÇA DE REUNIÕES	Comportamental	12 horas
LIDERANÇA EDUCADORA PARA ÁREA FABRIL	Comportamental	12 horas
MICROSOFT EXCEL	Informática	15 horas
MICROSOFT EXCEL AVANÇADO	Informática	9 horas
NR 10 - SEGURANÇA EM INSTALAÇÕES E SERVIÇOS EM ELETRICIDADE	Segurança	40 horas

NR10 - RECICLAGEM - SEGURANÇA EM INSTALAÇÕES ELÉTRICAS	Segurança	8 horas
OPERADOR DE EMPILHADEIRA E PALETEIRA EMBARCADA	Segurança	8 horas
OPERADOR DE PALETEIRA NÃO EMBARCADA E CARRINHO INDUSTRIAL	Segurança	1 horas
OPERADOR DE PONTE ROLANTE NÍVEL I	Segurança	1 horas
OPERADOR DE PONTE ROLANTE NÍVEL II	Segurança	8 horas
OUTLOOK 2003 - A DISTÂNCIA	Informática	6 horas
PAD-PLANO DE AUTODESENVOLVIMENTO A DISTÂNCIA	Comportamental	8 horas
PCP, LOGÍSTICA E MOVIMENTAÇÃO INTERNA	Técnico	6 horas
POWERPOINT XP - A DISTÂNCIA	Informática	6 horas
PREPARAÇÃO PARA MEMBROS E LÍDERES DE CCQ	Qualidade	12 horas
PREPARAÇÃO PARA MEMBROS E LÍDERES DE CCQ - A DISTÂNCIA	Qualidade	8 horas
PROCEDIMENTOS DO SISTEMA DE GESTÃO AMBIENTAL	Qualidade	6 horas
REDATORES DE NORMAS	Qualidade	12 horas
REFORMA ORTOGRÁFICA DA LÍNGUA PORTUGUESA	Outros	3 horas
REFORMA ORTOGRÁFICA DA LÍNGUA PORTUGUESA - A DISTÂNCIA	Outros	1 horas
REQUISIÇÃO DE COMPRAS E RESERVAS	SAP	6 horas
SEGURANÇA DO TRABALHO A DISTÂNCIA	Segurança	14 horas
SOLIC.DE CRIAÇÃO E MODIF.DE MATERIAIS,CLASSES E CARACT.SAP	SAP	3 horas
SOLID EDGE	Informática	20 horas
SOLID WORKS - AVANÇADO	Informática	30 horas
SOLID WORKS - BÁSICO	Informática	20 horas
SOLID WORKS - INTERMEDIÁRIO	Informática	20 horas
TOLERÂNCIA DE FORMA E POSIÇÃO	Disciplina do QPOP	9 horas
TORNEIRO MECÂNICO	Técnico	42 horas
TWI 1ª E 3ª FASE	Técnico	15 horas
TWI 1ª E 3ª FASE - A DISTÂNCIA	Técnico	8 horas
WORD 2003 - A DISTÂNCIA	Informática	6 horas
WORD 2007 - A DISTÂNCIA	Informática	6 horas

Cursos Externos

- As solicitações deverão ser feitas pelo Gerente ou Chefe da área através do RH em Ação preenchendo todos os campos e enviando também o prospecto do curso.
- Qualquer curso ou valor deverá ser analisado em Comissão ou ter aprovação do Diretor da área.
- O prazo para solicitação é de 30 dias antes do início do curso para termos tempo hábil de ser analisado na Comissão de Desenvolvimento de Pessoal e após na Reunião da Diretoria.
- Após feita a solicitação, o curso será incluso na pauta da Comissão Desenvolvimento Pessoal e o Gerente da área solicitante será convocado para apresentar o assunto.
- Todos os cursos que forem solicitados com menos de 30 dias de antecedência ao início do curso, deverão ser analisados na Comissão de Desenvolvimento Pessoal e somente após aprovação da Comissão será solicitado a assinatura do Diretor da área solicitante. A aprovação do Diretor deve ser através de documento formal e encaminhada para o Treinamento no malote 52 ou autorizado por e-mail com prospecto do curso em anexo.
- As reuniões regulares da Comissão de Desenvolvimento de Pessoal acontecem às 5ª feiras a partir das 13:00.

Após o curso aprovado na Diretoria, o Setor de Treinamento coordenará toda a logística do curso, bem como, a inscrição do participante, hospedagem, transporte, adiantamentos e manterá o participante informado sobre o curso.

Relatórios de Cursos Externos

- O objetivo é reunir e possibilitar a consulta de informações sobre os conteúdos abordados em cursos externos realizados por colaboradores
- Deverá realizar o relatório todo colaborador que participar de curso externo com carga horária igual ou superior a 8 horas.
- O modelo de relatório será enviado ao colaborador por email antes da realização do curso pela Seção de Treinamento.
- O relatório deve ser entregue após 7 dias, contados a partir da data de término do curso.
- O registro de conclusão do curso na Ficha de Qualificação Pessoal e Profissional do colaborador está condicionado ao retorno do

relatório adequadamente preenchido.

- Após o recebimento do relatório preenchido, será disponibilizado o mesmo na página do Treinamento na IntraEmpresa Alfa.

Desenvolvimento de Chefias

Formação de Chefia

Inspirado na figura do "Meister" da indústria alemã, o Programa de Formação de Chefia teve início em novembro de 1979, direcionado inicialmente aos Chefes de Seção das áreas fabris.

Com as necessárias adaptações, um programa similar foi desenvolvido para as chefias das áreas técnico-administrativas, tendo início em maio de 1984.

Em 1993, foi desenvolvida uma nova grade curricular que atendesse tanto ao chefe da área fabril como da área técnico-administrativa.

Os participantes são indicados pelos Gerentes/Diretores das áreas. A indicação é analisada pela Comissão de Desenvolvimento de Pessoal e Diretoria.

A grade curricular do curso é reavaliada sempre quando se inicia uma nova turma, considerando-se o perfil dos participantes e as necessidades da empresa.

O programa objetiva proporcionar aos participantes constante auto-aperfeiçoamento, desenvolvimento e aprimoramento de qualidades ou habilidades administrativas e comportamentais, visando melhorar o desempenho de suas atribuições no cargo de Chefe de Seção, com eficácia e segurança.

O curso é ministrado por diretores, gerentes e chefes de seção, que atuam como instrutores internos, e por profissionais de empresas de consultoria contratadas.

Programa

FOCO NO CLIENTE	
Módulo	Carga Horária
Foco no Cliente e no Mercado e Multiculturalidade	4h
Marketing de Relacionamento	2h
Comportamento e Etiqueta Empresarial	8h

GESTÃO DO CAPITAL INVESTIDO	
Módulo	Carga Horária

Contabilidade Geral e RSI	4h
Custos	2h
Orçamento	6h
Contabilidade Fiscal	4h
MULTICULTURALIDADE	
Cultura e Liderança	2h
PRÓ-ATIVIDADE	
Módulo	Carga Horária
Planejamento Estratégico	12h
Criatividade	8h
GESTÃO DO CONHECIMENTO	
Módulo	Carga Horária
Treinamento e Desenvolvimento	2h
Plano de Auto Desenvolvimento	8h
Expressão Verbal e Oratória	12h
GESTÃO DE PESSOAS	
Módulo	Carga Horária
Avaliação das Competências	4h
Relações Trabalhistas	16h
Recrutamento e Seleção	2h
Administração Salarial	2h
Administração de Pessoal	2h
Segurança e Ergonomia	2h
Serviço Médico	2h
Qualidade de Vida	2h
Alimentação	1h
Empresa Alfa Seguridade Social	2h
AR EMPRESA ALFA	1h
Técnicas de Entrevista	16h
Liderança	20h
SINERGIA DE GRUPO	
Módulo	Carga Horária
Elemento Humano	40h
Negociação Consultiva (foco no relacionamento)	16
OUTROS	
Módulo	Carga Horária
Produtos Empresa Alfa	4h
Informática	6h
Gestão da Qualidade	6h

Liderança em Ação

Este programa está estruturado sobre aquilo que o líder é e sobre o que o

líder faz. Uma competência, um estilo e uma habilidade que se expressa em todas as ações de um profissional que influencia substancialmente o resultado dos outros.

O objetivo é atingir a maturidade no exercício da liderança, entendida como o grau de autonomia de uma pessoa na execução de uma tarefa. O grau de autonomia é resultante entre a habilidade técnica demonstrada na execução da tarefa e na capacidade de relacionamento para obter resultados através de pessoas.

Quando os líderes atingem esta maturidade eles incentivam, inspiram, tornam as pessoas capazes de agir, encorajam e servem de exemplo.

Programa

1 - OS LÍDERES SOB A ÓTICA DOS SEGUIDORES

- Honestos
- Competentes
- Olhem para diante
- Inspiradores

2 - AS PRÁTICAS E OS COMPROMISSOS DA LIDERANÇA

I - Desafiar os processos

II - Inspirar uma visão compartilhada

III - Capacitar os outros para agir

IV - Modelar o caminho

V - Encorajar o coração

Para fazer parte deste programa é necessário que o chefe já tenha concluído a Formação de Chefia. O Liderança em Ação acontece em 6 módulos de 8h, sendo um por mês. É fundamental participar de todos os módulos.

Desenvolvimento Gerencial

Programas customizados para cargos de gestão, com foco no desenvolvimento comportamental e gerenciamento de negócios.

Entidades

FDC (Belo Horizonte)

AMANA KEY (São Paulo)

CENEX (RS)

FGV (São Paulo)
IMD (Suíça)
Kellogg (EUA)
INSEAD (França)